

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského
subjektu

The Crisis Profile Assessment in Selected Enterprise

Student:

Bc. Lenka Páleníková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Páleníková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu
The Crisis Profile Assessment in Selected Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska krizového managementu podniku
3. Analýza podniku vybraného pro stanovení krizového profilu
4. Krizový profil a doporučení pro zásady prevence krizí daného podniku
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management. Review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: Lambert Academic, 2012. ISBN 978-3-8476-4870-2.

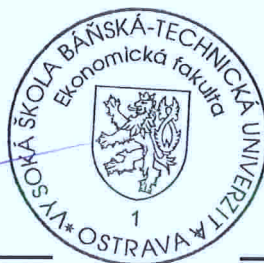
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 26. 04. 2013


.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Poděkování patří vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Marii Mikušové, Ph.D., za odborné připomínky a pomoc při vypracování diplomové práce.

Děkuji Ing. Heleně Najmanové Ph.D. ze společnosti Pivovar a. s., která odpovídá za úsek výroby, za poskytnuté informace a za pomoc při zpracování praktické části diplomové práce. S paní Ing. Helenou Najmanovou Ph.D. jsem byla v neustálém kontaktu.

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	7
2.1 Krize	7
2.1.1 Hrozby a rizika.....	8
2.1.2 Faktory ovlivňující průběh krize.....	12
2.1.3 Fáze krize	12
2.1.4 Ohniska krize a krizová matice	14
2.2 Krizový management.....	18
2.2.1 Příprava na krizi.....	19
2.2.2 Prevence krize	20
2.2.3 Strategie krizového managementu.....	21
2.3 Analýza prostředí podniku.....	23
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	24
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	27
2.3.3 SWOT analýza.....	31
3. ANALÝZA PODNIKU VYBRANÉHO PRO STANOVENÍ KRIZOVÉHO PROFILU	32
3.1 Historie pivovarnictví v ČR.....	32
3.2 Popis podniku Pivovar.....	36
3.3 Analýza vnějšího prostředí pivovaru	40
3.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí	40
3.3.2 PEST analýza pivovaru.....	42
3.4 Analýza vnitřního prostředí pivovaru.....	45
3.4.1 Model „7S“	45
3.4.2 Finanční analýza	47
4. KRIZOVÝ PROFIL A DOPORUČENÍ PRO ZÁSADY PREVENCE KRIZÍ DANÉHO PODNIKU.....	50
4.1 SWOT analýza.....	50
4.1.1 Analýza silných a slabých stránek (S-W)	51
4.1.2 Analýza příležitostí a rizik (O-T).....	52
4.2 Potenciální ohniska krize pivovaru.....	53
4.3 Krizová matice pivovaru	56
4.4 Doporučení pro pivovar.....	59

5. ZÁVĚR	61
LITERATURA	62
Seznam zkratk	
Prohlášení	
Seznam příloh	

1. ÚVOD

Krize nebo rizika se nachází všude kolem nás. Může se jednat o osobní krize, se kterými se možná někdo z nás již setkal, podnikatelské krize nebo ekonomickou krizi, o které se v posledních letech mluví velice často. Ekonomická krize zasáhla nejen Českou republiku, ale i celou Evropskou unii. Díky této ekonomické krizi podniky propouští své zaměstnance, zvyšuje se nezaměstnanost, naopak nová pracovní místa ubývají, lidé méně utrácí. Snaží se uspořít nějaké peníze, jak se říká, „na horší časy“.

Ekonomickou krizi v letech 2007 – 2009 lidé očekávali, ale zastihla je nepřipravené jako dřív. Docházelo k soustavnému podceňování rizik. Do světové ekonomiky můžeme řadit měnovou a finanční krize, které mají různé projevy. (Kislingerová, 2010) Ekonomická krize v roce 2012 postihla především podniky. Okolo 3600 firem zbankrotovalo v České republice. Podle vlády České republiky, ale ekonomická krize nedopadla na obyvatelstvo. Průměrný měsíční příjem domácností se čtyřnásobně zvýšil oproti roku 1993, ale zvýšila se zadluženost obyvatelstva.

Podnikatelské prostředí je velice nestabilní. Co je dnes, zítra být už nemusí. Podniky se musí chovat flexibilně. Přizpůsobovat se současné situaci a snažit se z minulých událostí poučit a vyčíst nějaký trend, podle kterého by se dala předvídat budoucí situace, jakou je například chování spotřebitelů. V dřívější době krize vznikaly pomalu. Podnik se na ně mohl dobře a pečlivě připravit. Pokud se nejednalo o náhlé krize, kterými mohou být katastrofy a havárie, u kterých se nemění jejich rychlost vzniku. Jen je tu možnost je lépe předvídat pomocí moderní techniky, ale i ta někdy selže. V dnešní době je situace úplně odlišná. Krize vznikají rychle, bez varování. Dopady těchto rizik jsou, v některých případech, zničující.

Pro podniky je důležité, aby věděly o svých potencionálních krizích. Možná se některým organizacím může zdát zbytečné se připravovat pomocí krizových plánů na krizi, která ani nemusí vypuknout. Samozřejmě je lepší, když krize vznikne, postupovat podle předem stanoveného plánu. Zvyšuje to možnost podniku „přežít“ a dál pokračovat ve své činnosti. Je jasné, že podniky se nemohou připravit na každou možnou krizi, která by mohla nastat, protože jich může být nespočetně. Ale mohou se připravit obecné krizové plány, které se v průběhu vzniku a řešení krize upravují podle potřeby.

Cílem diplomové práce je zjistit potencionální ohniska krize, která by mohla vzniknout ve vybraném podniku.

Tímto podnikem je pivovar, a. s., který projevil přání, aby v této práci byl anonymní. Pivovar podniká v moravském kraji a vytvořil koncern s dalšími dvěma pivovary podnikajícími také na Moravě.

Práce je rozdělena dvou hlavními body, tedy teoretickou a praktickou. V teoretické části budou rozepsána teoretická východiska vybraného tématu, včetně analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Pro zjištění potřebných informací, budou analyzovány materiály (výkaz zisků a ztrát, rozvaha, HACCP, ohodnocení možných krizí pracovníky podniku apod.). Na základě jejich syntézy budou provedeny závěry, které se vztahují k oblasti krizí, rizik a jejich řízení. Následně budou aplikovány teoretické znalosti v konkrétním podniku, tedy pivovaru.

V praktické části bude představen samotný podnik a historie pivovarnictví. O historii pivovarnictví je zmiňováno proto, že vybraný pivovar si velice zakládá na tradiční výrobě piva. Tato část diplomové práce se dále bude zabývat analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, ze kterých bude sestavena SWOT analýza. Následně budou vybrána potencionální ohniska krize, která budou ohodnocena z hlediska pravděpodobnosti vzniku a účinků na podnik a zanesena do matice krize.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

V této kapitole je popsána krize, která se objevuje v různých situacích jednotlivce i společnosti. Diplomová práce je zaměřena především na krizi a krizový management v organizacích. Dále jsou zde popsána ohniska krize a krizová matice pomocí níž jsou definovány tři typy přístupů k řešení krize.

2.1 Krize

Slovo krize pochází z Řecka (krino), jež je kolébkou tragédií. V těchto tragédiích docházelo v určitém momentě ke krizi, ve které bylo nutné přijmout nějaké rozhodnutí. Krize přináší zásadní změnu, projevující se v budoucnosti.

Jednotná definice krize v organizacích neexistuje, protože se neustále mění v závislosti se změnami technik, pomocí nichž se dá krize zvládat. Jednou z definic krize je: „Jakékoli jednání či selhání ve způsobu jednání, které závažným způsobem nenaruší organizaci v běžných funkcích, přijatelných cílů, životaschopnosti, přežití nebo má škodlivé dopady na zaměstnance, klienty nebo voliče“. (Mikušová, 2012)

Další definice krize popisuje krizi jako ničivou situaci charakterizovanou potřebou okamžitých rozhodnutí, velkými nepříznivými vlivy a při rekonstrukci systému. Tato definice je převzatá od autora řady publikací Paula Shrivastava, který má více než 25 let zkušeností v oblasti vzdělávání managementu, podnikání a působí jako konzultant ve velkých nadnárodních korporacích. Podle jeho názoru krize způsobují události, které probíhají delší dobu, mají široké spektrum důsledků a způsobují různé druhy poškození. Vyústí v obnovu postižených organizací a sociálních systémů. (Mikušová, 2012)

Podle Zuzáka a Königové (2009) je podniková krize stav, který znamená buď zlepšení nebo zhoršení podnikové situace. Krize může zasáhnout jakkoli velký podnik. Krizí může být zasažen jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá zeměkoule nebo i celý vesmír. Protože krize může zasáhnout jakýkoliv objekt, tak samotná krize, její příčiny a řešení jsou předmětem zájmů psychologů, sociologů, ekonomů, politologů, odborníků na řízení a dalších. Zuzák a Königová krizi definovali takto: „*Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“ (Zuzák, Königová, 2009, str. 30)

Krize má své znaky, kterými jsou podle Hála (2008):

- krize je spjata s nějakou hrozbou, která může být vnitřní nebo vnější,
- výrazná mentální a emocionální zátěž, která se projevuje zmatkem a nedůvěrou,
- krize nejsou časté a jsou obtížně předvídatelné,
- krize mají skoro vždy sociální dopady a jedna krize může zapříčinit krizi další, neprobíhají izolovaně,
- krize jsou zvladatelné a z hlediska řízení je jejich řešení naléhavé a bezprostřední,
- v krizi se rozhoduje na základě neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací.

Výše uvedené znaky krize můžeme rozšířit o další obecné znaky jako je nedostatek zdrojů a kapacit, neschopnost řešit situaci v přijatelném čase, destabilizace společenské a organizační infrastruktury a neznalost důsledků působení škodlivého jevu.

(Hálek, 2008, str. 35)

Organizace je neustále vystavena krizi. Krize mohla vzniknout již předtím, než byla identifikována, protože identifikovat příčiny krize je někdy obtížné. Je to z toho důvodu, že mají často své kořeny v jiném procesu nebo sekci, než tam, kde problémy byly identifikovány. Tato skutečnost může mít velice vážné dopady na důvěryhodnost organizace nebo může mít vliv i na její existenci. Je důležité, ale zároveň obtížné, odlišit krizi od neočekávaných manažerských problémů. (Mikušová, 2012)

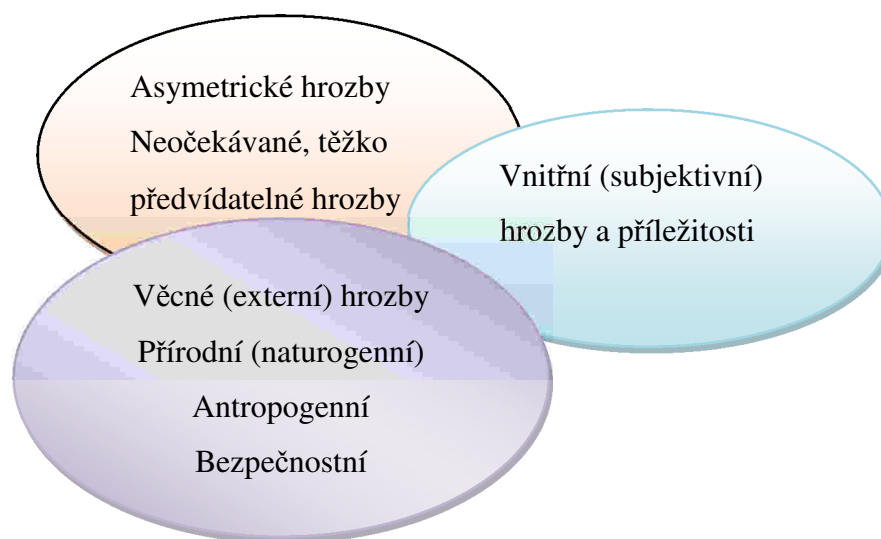
Krize nese potencionální negativní účinky. Události a vývoj po vzniku krize může být nebezpečný jak pro organizaci, tak pro personál, výrobky, služby, finanční podmínky a také pověst organizace. Příznaky krize se projevují i na nižších hierarchických úrovních, kde jsou více viditelné. Vrcholový management tyto problémy vidí jako dočasné, nedůležité a nesignalizující žádné ohrožení v blízké budoucnosti. (Mikušová, 2012)

2.1.1 Hrozby a rizika

Hrozba je jakýkoli fenomén, který má potenciální schopnost poškodit zájmy a hodnoty chráněné státem. Míra hrozby je dána velikostí možné škody a časovou vzdáleností (vyjádřenou obvykle pravděpodobností čili rizikem) možného uplatnění této hrozby, dle ministerstva vnitra ČR (2012).

Hrozby můžeme rozdělit na intencionální, kde hrozba je libovolný subjekt, který svým působením (činností) může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu. Druhé dělení je neintencionální, kde hrozba je jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení chráněné hodnoty nebo zájmu. (Antušák, 2009)

Na obrázku 2.1 je znázorněno krizové okolí podniku. Je to souhrn hrozeb vyskytujících se v daném prostoru, myslí se tím v daném podniku, obci, regionu, rodině nebo jednotlivce. Do základní klasifikace hrozeb patří asymetrické hrozby, věcné hrozby a vnitřní, tedy interní (subjektivní) hrozby a příležitosti. Blíže popsane níže. (Antušák, 2009)



Obr. 2.1 - Krizové okolí organizace (Antušák, 2009, str. 49)

Asymetrické hrozby

Za tyto hrozby se považuje použití prostředků protivníkem (konkurence), kterým nemůžeme stejným způsobem čelit. Mohou to být hrozby předvídatelné nebo spíše neočekávané, těžko předvídatelné. Za asymetrické hrozby můžeme považovat globalizační hrozby, proliferační hrozby (kde proliferace znamená bujení, novotvoření) a destabilizační hrozby. (Antušák, 2009)

Věcné hrozby

Mezi věcné hrozby řadíme hrozby příhodní (naturogenní), antropogenní, společenské a sociální. Přírodními hrozbami je chápána nějaká pohroma, katastrofa vyvolaná přírodou (např. hurikány, povodně). Jejich základními prvky jsou místo, čas, síla a frekvence. Místo a čas se dají do určité míry předpovídat jako je tomu například u hurikánů. V současné

době existuje management přírodních hrozeb, který popisuje cyklus 4P: příprava, prevence, podpora a pomoc. V tabulce 2.1 jsou uvedeny tyto 4P s jejich úkoly, kde jsou velice důležité informace pro vykonávání jednotlivých „Pé“.

Antropogenní hrozby souvisí přímo s činností člověka. Má se tím na mysli výroba zboží, energie apod., které mohou přispívat k různým haváriím a katastrofám (chemické havárie, narušení dodávek plynu apod.).

Bezpečnostními hrozbami se myslí ohrožení tzv. strategických a dalších významných zájmů ČR. (Antušák, 2009)

Tab. 2.1 - Management přírodních hrozeb, 4P a jejich úkoly

4P	Úkoly
Příprava	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorování hrozeb a rizik • Analýza simulace, předpovědi
Prevence	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodování, úkolování • Výstraha, varování
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Rekonstrukce, likvidace následků • Přechod od pomoci k rozvoji
Pomoc	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pomoc, záchrana

Pojem riziko pochází ze 17. století. Pochází z italštiny a znamená úskalí, kterému se musí čelit. Riziko nemůžeme jednoznačně určit. Existují různé výklady tohoto pojmu. Například: Nebezpečí chybného rozhodnutí, možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko) nebo pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného. Z hlediska ekonomického je pojem riziko užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. (Smejkal, Rais, 2003)

V podniku je velice důležitý management rizik (řízení rizik), který zahrnuje analýzu rizik, výběr protiopatření, analýzu nákladů/přínosů, implementaci protiopatření a testování protiopatření. Řízení rizik je součástí strategického řízení, a pokud má být řízení rizik účinné, tak musí být jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, musí fungovat komplexní proces řízení rizik, management musí klást na řízení rizik důraz a existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet. Cíl managementu řízení rizik musí být v souladu s podnikatelskými cíli v oblasti řízení rizik. (Smejkal, Rais, 2003)

Rizika můžeme klasifikovat na neovlivnitelná (rizika politická, hospodářská, obchodní, fiskální) a ovlivnitelná, která může manažer snižovat nebo částečně odstraňovat.

Dalším dělením rizik může být finanční riziko, které je ovlivněno třemi faktory podle Smejkal a Raise (2003, str. 97):

- a) subjektem, který je vystaven možnosti ztráty,
- b) aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty,
- c) hrozbou (nebezpečím), které může zavinit ztrátu.

Také existuje riziko statické, kde příčiny vzniku krize najdeme mimo změny v ekonomice. Může to být například nepoctivost jednotlivců. A dynamická rizika, u kterých příčinu hledáme ve změnách v okolí firmy nebo ve firmě samotné. Mohou pocházet z vnějšího okolí firmy (politika, ekonomika, průmysl, konkurence, spotřebitelé) nebo z vnitřního okolí firmy (např. vyšší náklady na výrobní investice, zvýšení nákladů na vstupy, nižší výnosnost finančních investic apod.). (Smejkal, Rais 2003), (Zuzák, Königová 2009)

Riziko může být také čisté a spekulativní. Spekulativní riziko popisuje možnost ztráty nebo zisku. Základem tohoto rizika jsou manažerská rozhodnutí, protože manažeři rozhodují o tom, co se bude vyrábět a jak, jak bude financována výroba a také, jak se bude obchodovat s výrobky. (Smejkal, Rais 2003)

Ke snižování rizik existuje celá řada možností (Smejkal, Rais 2003):

- a) ofenzivní řízení firmy – vyznačuje se správnou volbou strategie firmy a její implementací, preferencemi a rozvojem silných stránek firmy a snahou o dosažení pružnosti,
- b) retence rizik – podnikatel čelí velkému množství rizik, a musí se rozhodnout, která rizika mají být redukována, která pozastavena a kterým je lepší se vyhnout,
- c) redukce rizik – tuto metodu můžeme rozdělit do dvou skupin a to na metodu odstraňování příčiny vzniku rizik a metodu snižující nepříznivé důsledky rizik,
- d) přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty – také se této metodě říká transfer rizik, příkladem může být faktoring, který je založen na postoupení pohledávek klienta (dodavatele, prodávajícího) faktoringové společnosti. Nebo také forfaiting,

což je odprodej vývozní pohledávky zajištěné vhodnými úvěrovými nástroji (zajišťovací dokumenty),

- e) diverzifikace – cílem je rozložit riziko na co největší základnu,
- f) pružnost firmy – nemyslí se tím jen pružnost výroby, ale i samotné organizační struktury firmy, systém řízení, také v tvorbě podnikatelských strategií firmy apod.,
- g) sdílení rizika – riziko se rozdělí mezi několik účastníků podnikatelské činnosti,
- h) pojištění – tato metoda patří do speciálních možností snižování rizika,
- i) vyhýbání se rizikům,
- j) vytváření rezerv a další.

2.1.2 Faktory ovlivňující průběh krize

Faktory, které ovlivňují průběh krize, můžeme rozdělit do dvou skupin. Na vnitřní ovlivňující faktory a vnější ovlivňující faktory.

Mezi vnitřní faktory patří síť neformálních vztahů, podnikatelská „kondice“ bezprostředně před krizí, míra rizikovosti předmětu podnikání, tržní stabilita firmy (síla tržní pozice, finanční stabilita), způsob diverzifikace podnikatelského rizika (rozdílnost aktivit, míra souvislosti mezi nimi), vnitřní flexibilita firmy (pružnost řídicích praktik, pružnost organizačního řešení, profesní pružnost kam spadají zastupitelnost, rychlost rekvalifikovatelnosti, pružnost užívaných technologií), stáří firmy a charakter firemní kultury (sdílené představy, zažitě přístupy, rozvíjené hodnoty, rituály, tradice, motivy).

Mezi vnější faktory můžeme zařadit rychlost zpětné vazby trhu, zájmy a síla konkurence, spotřebitelské chování zákazníků (věrnost značce, přístup ke změnám), skladba cílových skupin zákazníků, obchodní partneři (jejich počet, skladba, strategie, podnikatelská situace), finanční ústav firmy (obchodní situace, charakter vztahů, míra zainteresovanosti), vazby státní instituce (státní nebo lokální), politické vlivy, legislativní vlivy, podnikatelské klima regionu, zainteresovanost společenských institucí. (Umlaufová, Pfeifer, 1995)

2.1.3 Fáze krize

Existují čtyři fáze krize, někdy se jim také říká životní cyklus fáze, který je ohraničen časovými fázemi. Postup při řešení krize má čtyři fáze podle Raise (2010) a Mikušové (2012):

- **První fáze krize – stadium symptomů** – představují signály, nebo také příznaky toho, že systém se stává nestabilní. Signály můžeme rozlišit na vnitřní a vnější. Externí signály – prodej kolísá a stagnuje. Je zde tlak konkurenčních podniků, jež

získaly své pozice vyšší kvalitou nebo nižší cenou, který roste. Rostou také požadavky zákazníků, které jsou plněny pouze s obtížemi. Interní signály – potlačuje se iniciativa. Tolerance s menšími nedostatky roste. Omlouvají se chyby a omyly, problémy velmi často nejsou zjišťovány. Nejsou kontrolovány nové možnosti. Jsou přerozdělovány příjmy. Dochází k nedostatečným informačním tokům. Atmosféra v podniku není dobrá, převládá zde strach, přísné vztahy, zvýšená fluktuace zaměstnanců. Projevují se v organizaci příznaky krize likvidity. (Mikušová, 2012)

Symptomy nám dovolují v této fázi krize přehlédnout, považovat ji za nedůležitou, ale také dovoluje krizi postřehnout a s předstihem se na ni připravit nebo dokonce odvrátit. Symptomy krize mohou být trojí. První: signály slabé, které jsou představovány nejednoznačnými zprávami, které mohou rozlišit pouze odborníci se speciálními znalostmi. Druhé: signály silné, které jsou reprezentovány jednoznačnějšími zprávami. Tyto zprávy obsahují informace o blížící se krizi a jsou rozlišitelné i bez speciálních znalostí. Třetí: signály velmi silné, myslí se tím jednoznačné zprávy, které jako informace o blížící se krizi je schopen rozlišit i laik. (Rais, 2010)

- **Druhá fáze krize – stadium akutní** (nástup krize) – tato fáze je typická tím, že dochází k jasnému poškození zájmu subjektu a ohrožení jeho existence. Je nutné nasadit protikrizová opatření. Pro toto stadium krize platí, že následky narušení již nelze odstranit bezplatně. Zmíněná následky porušují rovnováhu a mají charakter prudkého vyostření hrozeb. Jsou zde potřebná rozhodnutí, která je nutné přijímat i za situace, kdy řídicí management je pod tlakem času a informace mohou být neúplné. Je také důležité dostat krizi pod kontrolu. V akutním stádiu krize je nutno jednat. (Rais, 2010)
- **Třetí fáze krize – stadium chronické** (průběh krize) – je reakcí na akutní stadium. Došlo k utlumení krize, ale ne k odstranění příčiny krize. V této fázi je snaha o návrat k rovnovážnému vztahu zájmů firmy a okolního prostředí. Rovnováha může nastat zánikem firmy nebo korekcí, kterou autor myslí nápravu, obnovu, renovaci nebo radikální změnu podnikatelských charakteristik. (Umlafová, Pfeifer, 1995)
- **Čtvrtá fáze krize – stadium vyřešení** – znamená stabilizování rovnováhy systému. Jedná se o období, kdy bylo dosaženo vyřešení krize a nastolená podnikatelská rovnováha. (Umlafová, Pfeifer, 1995)

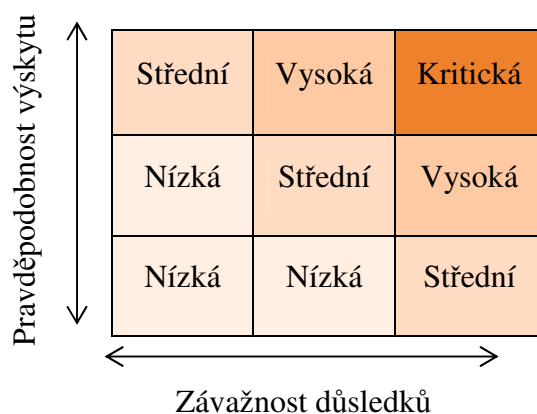
2.1.4 Ohniska krize a krizová matice

Jestli-že chce podnik zvládnout krize, musí znát rizika. Je vhodné provést analýzu všech možných krizových ohnisek. Nejdříve by měla být identifikována vnitřní a vnější podniková rizika. Tato zjištěná rizika se zanáší do matice rizik. U rizik se stanovuje časové období, pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků. Nejobtížněji bývá stanovení pravděpodobnosti. Většinou závisí na kvalifikovaném odhadu. Rizika, která jsou zanesená do matice rizik, mohou být ohniskem krize. Ohniska krize představují podnikové krizové situace, jak uvádí Zuzák a Königová (2009).

Pro dokončení matice musí být přítomni všichni, kteří se podílejí na posouzení rizika. Pro zjištění rizik se nejčastěji používá metoda brainstorming. Může se také využít metody Delphi.

Matice rizik je poměrně jednoduchý nástroj s využitím vnitřních znalostí. Proměnné v matici jsou definovány celkem jednoduše a to „nízké“, „střední“, „vysoké“ a „kritické“. Pro lepší představu je zde uveden obrázek 2.2 - Matice rizik. (Walaski, 2011)

Tato matice umožňuje získat přehled o rizicích a jejich síle. Ohrožení podniku je nejsilnější, pokud ohniska krize leží v matici vpravo nahoře. Firma by měla počítat s tím, že některé problémy přicházejí z oblastí, ve kterých to nikdo nečeká. (Zuzák, Königová, 2009), (Winterling, 1992)



Obr. 2.2 – Matice rizik

Proto, aby bylo možné jednotlivá rizika přesněji zanést do krizové matice, se musí provést analýza stupně ohrožení, která obsahuje 5 kroků podle Winterlinga (1992):

1. Popis krizových situací
2. Vymezení posuzovaného období

3. Určení stupně pravděpodobnosti
4. Stanovení účinků
5. Stanovení stupně ohrožení podniku

První čtyři kroky se mohou vypracovat pomocí formuláře, jak je možné vidět v tabulce 2.2 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici. Potencionální krizová ohniska se stanovují pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Této analýze se více věnuje podkapitola 2.3 Analýza prostředí podniku.

Tab. 2.2 – Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:										
Krátký popis krize:										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku										
Stanovení období:										
Odůvodnění:										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)										
Odůvodnění:										
Stanovení účinků:										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
Průměrné bodové ohodnocení:										

Poslední krok, stanovení stupně ohrožení podniku, se provádí v samotné krizové matici. Matice je rozdělena do devíti polí, která znázorňují možná řešení krize. Na osu y se vynáší pravděpodobnost vzniku v definovaném čase, znamená jak reálné a pravděpodobné je, že riziko nastane a na osu x účinky dopadu na podnik, tedy jaké dopady bude mít krize na podniku, pokud nastane. (Winterligova krizová matice, 2012), (Winterling, 1992)

Pravděpodobnost vzniku krize může být trojí:

1. Vysoká
2. Střední
3. Nízká

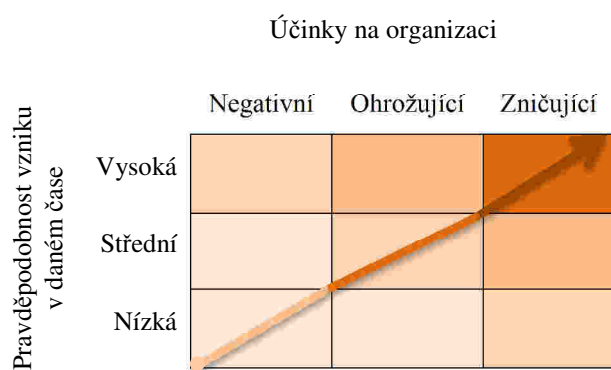
Účinky na podnik mohou být:

1. Negativní
2. Ohrožující existenci
3. Zničující (likvidující)

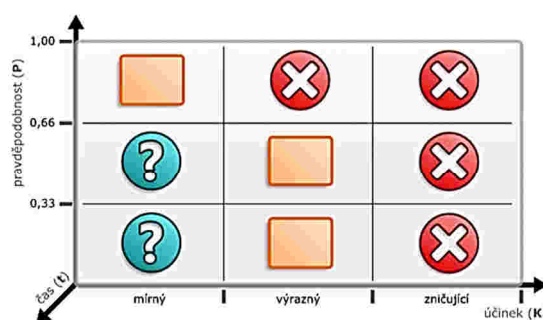
Winterling (1992) řadí mezi konkrétní účinky na podnik přímé náklady, výpadek ve výrobě, pověst firmy na trhu, pověst podniku u spolupracovníků nebo také mohou mít dopad na obrat firmy a další.

Různí autoři mají různé grafické znázornění krizové matice. Jako například obrázek 2.3 a 2.4 – Krizová matice. Na obrázku 2.3 jsou osy popsány, jak již bylo zmíněno výše a na obrázku 2.4 je osa y nazvána jako pravděpodobnost a osa x je rozdělena do tří částí (mírný, výrazný, zničující). Jednotlivá pole jsou znázorněna pomocí otazníků, obdélníků a křížků.

Otazníky znamenají malou až střední pravděpodobnost vzniku krize a účinek na podnik je mírný. Obdélníky představují vysokou pravděpodobnost vzniku krize s mírným účinkem na podnik nebo malá až střední pravděpodobnost vzniku krize s výrazným účinkem na podnik. A pole označená křížkem vyjadřují to, že podniku hrozí velká pravděpodobnost vzniku krize s výrazným účinkem. (Winterlingova krizová matice, 2012), (Krizový management, rok neuveden)



Obr. 2.3 – Krizová matice



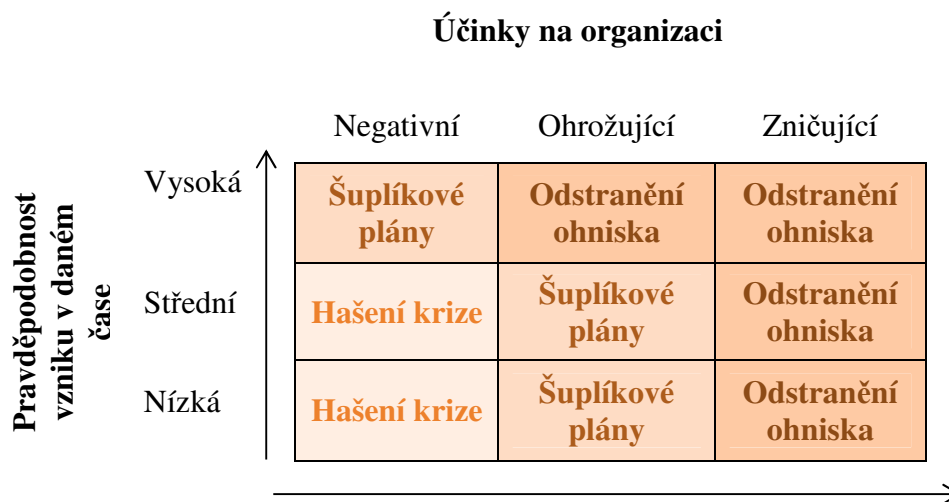
Obr. 2.4 – Krizová matice

Autoři se shodují v jednom a to ve stupni ohrožení podniku, které stanovují podle počtu ohnisek v jednotlivých polích a jaký mají vliv na podnik. Stupně ohrožení podniku jsou následující (Mikušová, 2002):

- velmi silně ohrožený podnik,
- silně ohrožený podnik,
- středně ohrožený podnik,
- relativně málo ohrožený podnik.

Krizový management má několik strategických možností. Jedná se o přístupy k řešení krize, kterými jsou, jak můžeme vidět na obrázku 2.5 – Krizová matice (možné řešení krizí), (Winterling, 1992):

- oblast trouble shooting (hašení krize),
- oblast odstranění ohniska krize,
- oblast krizového plánování (šuplíkové plány).



Obr. 2.5 – Krizová matice (možné řešení krizí)

Hašení krize neboli koncepce ad-hoc (Trouble Shooting), je prováděno u krizí, které by mohly být spíše nepravděpodobné a pokud by vznikly, nedojde k zásadnímu ohrožení podniku. (Krizové řízení a risk management, rok neuveden), (Winterling, 1992)

Oblast tzv. „šuplíkových plánů“ je další klasická forma krizového managementu. Tyto plány jsou určeny pro krize, které byly spíše nepravděpodobné, nebo průměrně pravděpodobné a které zároveň ztěžují existenci podniku.

Pokud se jednotlivá ohniska krize nachází v polích *odstranění ohniska*, jsou to krize, které ohrožují existenci podniku. (Krizové řízení a risk management, rok neuveden), (Winterling, 1992)

2.2 Krizový management

Krizový management se pod tímto názvem poprvé použil v 60. letech 20. století. Od této doby do současnosti si prošel dlouhým vývojem. Jednotné vymezení tohoto pojmu je těžké hledat. Jedna z mnoha definic krizového managementu pochází ze Zákona č.240/2000 Sb., který říká, že „*krizové řízení je souhrn řídicích činností orgánu krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením nebo ochranou kritické infrastruktury*“. (Zákon, 2000)

Podle Emila Antušáka (2009, str. 25) je „*krizový management ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu*“.

Krizový management je odezvou na nečekanou událost, která může ohrozit lidi, majetek i finanční a operační stabilitu společnosti. Je to tedy nástroj řízení určený ke zvládání krizové situace. Do základních rysů krizového managementu patří malá možnost predikce, rychlost působení, kritický negativní dopad na fungování organizace a její kolektiv, psychologický stres v organizaci a kritická pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí. (Fotr a kol., 2012)

Krizové řízení začíná v podniku tehdy, když obchodní a hospodářská politika organizace přechází z útoku do obrany. Cílem již není dosahovat nejvyššího zisku, ale minimalizovat ztráty a poškození. Krizové řízení je charakterizováno jako obvyklé řízení v podobných situacích. Rozdíl je v časovém tlaku na výkon, v návaznosti a propojení problémů a omezení konstruktivní práce. V příloze 1, tabulka 2.3 jsou uvedeny rozdíly mezi běžným řízením a krizovým řízením. (Mikušová, 2012)

V současné době se dynamicky mění prostřední společnosti. Podle názorů odborníků tuto turbulenci způsobují tři hybné síly, a to technologie, globalizace a krizový syndrom 21. století. Díky těmto hybným silám má externí podnikatelské prostředí natolik silný vliv, že může být pro organizaci s velkou mírou pravděpodobnosti kritický až krizový. (Antušák, 2009)

2.2.1 Příprava na krizi

Krizový management se dokáže na krizi připravit. Přípravu na krizi popisují následující kroky:

- **Tvorba výstražného scénáře (krizového scénáře)** – scénář popisuje předpokládanou budoucnost, situaci, tedy vše co se může v budoucnosti stát. Samozřejmě nemůže přesně určit, co se v budoucnu stane, je to pouze předpoklad. Ukazuje, jak se budoucnost může vyvíjet z minulosti. Krizový scénář zachycuje vývoj budoucí krizové situace. Tento krizový scénář by měl být založen na reálných skutečnostech. Není závazně předepsán a neexistuje jeho jednotná forma. Tvoří podklad pro krizové řízení a slouží ke zpracování krizového plánu. (Zuzák, Königová, 2009)
- **Krizový plán** – krizový plán zahrnuje následující vypracování:
 - Řešení předvídatelné situace – „pokud situace nastane...“, „to znamená...“. Tyto začátky vět formulují představu o objektivní, časové a finančním řešení na odhady variant vývoje a odpovídající intervence.
 - Mapování prostředků – řeší otázky typu kde je hledat, jak zajistit jejich dostupnost, jak získat informace, kdy a jak mobilizovat, technické pomůcky, lidé, informace, finance, přístup k médiím a spojení na místních úřadech apod.
 - Role aktérů v krizovém týmu a jejich vztahy - top management, analytici, právníci, účetní, finanční manažer, mluvčí, záchranné čety apod.
 - Personální zajištění - jmenování členů krizového týmu a jejich spolupracovníků, jako pro členy týmu, kteří byli veřejně známí pro jisté účely, je to adekvátní zveřejňování jejich jména.
 - Pravidla krizová komunikace – jde především o obsah přenášených informací - kdo, kdy a které osoby musí být informované. Způsoby přenášení informací - rádia, reproduktory, letáky, mluvčími. (Mikušová, 2012)

Krizový plán je podle Smejkal a Raise (2010) soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. Tito autoři také tvrdí, že krizový plán je živým organismem, který musí být udržován v použitelném stavu pomocí pravidelných kontrol a aktualizací, prověřován, školen a nacvičován. Za krizové plány by měla být stanovena odpovědnost.

- **Příprava krizového týmu** - tým by měl být tvořen odborníky ze všech funkčních oblastí a jeho velikost závisí na velikosti podniku. Krizový tým je charakteristický centralizací pravomocí v průběhu krize a prací za ztížených podmínek, protože nemají například dostatek času, chybějí informace, pracují ve stresu, nejistotě apod. (Mikušová, 2002)
- **Příprava prostoru** pro řízení neočekávaného – myslí se tím příprava firemní kultury, komunikačních kanálů a zastupitelnosti. (Mikušová, 2002)

Krizová komunikace může být jak vnitřní, tak i vnější. Vnitřní krizová komunikace je velice důležitá, protože pokud vypukne krize, zaměstnanci se ptají na otázky typu: Bude se propouštět? Co s námi bude? Dojde ke snižování platů? Každá fáma a nejistota vede ke snížení produktivity práce. Krizový manažer by měl zaměstnance srozumitelně seznámit s tím, jaká je situace a zabránit tak šíření fám. Měl by jim také sdělit, co se od nich očekává, aby se podnik dostal z krize. A také by jim měl vysvětlit, jaký bude další postup. Fámy se nešíří jen v rámci podniku, ale i na veřejnost. Mohou způsobit paniku mezi investory a dalšími zájmovými skupinami. Nejdříve na situaci v podniku přijdou dodavatelé a financující banky. Krize bývá spojena s výměnou managementu, s propouštěním nebo prodejem některých podnikových aktiv. Toto všechno se stává předmětem dohadů médií. Podnik by měl s médii komunikovat dříve, než vypustí nějakou fámu na veřejnost. (Zuzák, Königová, 2009)

2.2.2 Prevence krize

Prevence krize je důležitá pro celou organizaci. Zabraňuje vzniku krize a vyhledává krize. Organizace by měla být připravena na budoucí potenciální krizi. V této fázi manažerský tým nečeká na další krizi. Zjišťuje, proč ke krizi došlo, jak byla řízena a jak jí mohlo být zabráněno. Přehodnocuje překážky, sestavuje scénář vývoje, shromažďuje informace a komunikační kanály pomohou posoudit míru úspěchu v minulých řízeních krizí a také stav připravenosti na krize. Zahrnuje kroky prevence krize, kterými jsou (Mikušová, 2012):

- **Zjištění překážky** – každá organizace má své nedostatky, nějaké pochybné produkty nebo služby. Je závislá na jednom dodavateli, nebo má nevhodné složení zaměstnanců. V organizaci jsou vnitřní organizační nebo metodické konflikty, také může být nevhodný top management. Všechny tyto oblasti by měly být zkoumány. Může být přínosné v této oblasti spolupracovat s externími odborníky.

- **Krizový plán**
- **Krizový tým** – člen krizového týmu musí být ochotný zůstat v práci 24 hodin tehdy, když to bude nezbytné k dosažení úspěchu. Každý člen krizového týmu musí projít odbornou přípravou v oblasti kompetencí pro řešení krizové situace. Musí mít psychologické schopnosti, kreativní myšlení. Tito lidé by měly být pravidelně informováni o nových potencionálních krizích a skutečnostech. Mezi hlavní činnosti krizového týmu patří řešení krizové situace, vyhodnocení průběhu řešení krizové situace, rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností, podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu a zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců.
- **Informace** – každou krizi nemůžeme předvídat. Manažeři mají odpovědnost, aby se na krizi připravili a to pravidelným sledováním událostí, tím získávali informace o organizaci a jejím okolí. Informace pomáhají vyjasnit situaci. Tyto informace musí být průběžně sbírány, tříděny a klasifikovány. Kvalita informací ovlivňuje rozhodování manažerů.
- **Příprava prostoru pro řízení neočekávaných událostí** – organizace musí vzít v úvahu to, že krize se nebude vyvíjet vždy tak, jak bylo předpokládáno. Musí se určit jasné ukazatele, které poukážou na to, že vývoj je odlišný od krizového plánu. Měla by být zachována nezkreslená komunikace uvnitř i vně organizace a zachována vysoká zastupitelnost členů krizového týmu. (Zuzák, Königová, 2009), (Mikušová, 2012)

2.2.3 Strategie krizového managementu

Krize je možné dělit podle různých kritérií. A to podle rychlosti na náhlou a pomalou. Náhlá krize má prudký průběh. Zdáli jsou četné, mohou vést k zániku podniku. Těmito krizemi mohou být například havárie, katastrofy, aféry a skandály. Pomalé, nebo také pozvolnější, krize jsou skryté a často jsou pro podnik nebezpečím. Dále je možné krizi dělit na základě krizové matice, podle pravděpodobnosti vzniku (vysoká, střední a malá pravděpodobnost) a podle účinků na podnik (negativní, ohrožující existenci a likvidující existenci podniku). Je důležité tyto krize rozlišovat z toho důvodu, aby krizový management věděl, jak se na krizi připravit.

Jestliže je stanoven krizový profil podniku, nastupují různé strategie krizového managementu, které je možné vidět v tab. 2.4 – Možné krizové strategie. (Winterling, 1992)

Tab. 2.4 – Možné krizové strategie

Odstranění ohniska krize	Odvrácení vzniku krize	Zvládnutí krize	Využití krize
<ul style="list-style-type: none"> • Investice k zabezpečení • Opuštění oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> • Včasné rozeznání vývoje problému • Zamezení eskalace 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj „šuplíkových plánů“ • Trouble shooting • Vytvoření „polštáře“ z dobré pověsti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocení a získání zkušeností pro budoucnost

Odstranění ohniska krize

Jestliže krize nastane, je snahou tuto krizi odstranit. Toto odstranění může být provedeno dvojím způsobem, a to pomocí investic pro zvýšení jistoty a tzv. opuštěním oblasti.

Investice pro zvýšení jistoty. Slovo investice může být vyjádřeno pomocí dvou pojetí. První pojetí je makroekonomické, kde podle Synka (2007, str. 272) investicí rozumíme kapitálová aktiva sestávající ze statků, které nejsou určeny pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určeny pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků. Druhým pojetím je podnikové, kde investice jsou statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě, ale k výrobě dalších statků v budoucnu. K investicím se přistupuje, aby bylo dosaženo využití dodatečné šance na trhu (investice do rozšíření), cenově příznivější výroby (racionalizační investice) a náhrady starých investic. Investice do rozšíření znamená zapojení dalšího množství živé práce, například postavení nového výrobního závodu s využitím stávající technologie, který zaměstná další pracovníky. Rationalizační investice bývají spojeny s novými technologiemi, které přinášejí možnost produkce podstatně změněných, nebo zcela nových užitných hodnot. (OutsiderMedia, 2012)

Opuštění znamená zřeknutí se něčeho. V tomto případě se jedná o opuštění některého ohniska krize. (Winterling, 1992)

Odvrácení vzniku krize

Opatření k zamezení vzniku krize je zahrnuto v krizovém řízení, které mimo to, se snaží včasné identifikovat a zvládnout krizi.

Včasné rozeznání vývoje problému spočívá v rozeznání krizových vývojů a to na základě analýzy nepřímých vlivů, které jsou mimo hlavní události a také spočívá v protiopatření. Včasné rozeznání je možné rozdělit do tří stupňů. Kde 1. stupeň je systémem včasné výstrahy, která se provádí porovnáním plánovaných hodnot se skutečností. Ve 2. stupni je sestaven seznam indikátorů, které mají přímou souvislost s nabídkou a ve 3. stupni bývá sestaven seznam slabých signálů, které nepřímo a dlouhodobě ovlivňují činnosti podniku. (Winterling, 1992)

Při *zamezení eskalace*, tedy zamezení stupňování krize, je dobré odpovědět na otázku: Jak dlouho bude trvat, než krize vypukne? (Winterling, 1992)

Zvládnutí krize

O této možné krizové strategii bylo již zmíněno v rámci krizové matice v podkapitole 2.1.4 Ohniska krize a krizová matice. Zde budou pouze vyjmenovány tři způsoby zvládnutí krize, kterými jsou Trouble Shooting, šuplíkové plány a odstranění krize.

Využití krize

Na krize je možné pohlížet optimisticky. Krize je možné využít i jako příležitost. To je možné pouze tehdy, když je krize včas odhalena. Management pak tuto příležitost v podobě krize využije k poražení konkurence. (Zuzák, Königová, 2009), (Kislingerová, 2010)

2.3 Analýza prostředí podniku

Pro určení potenciálních ohnisek krize se využívá analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Pro analýzu těchto prostředí existuje celá řada metod. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použit Porterův model konkurenčního prostředí a PEST analýza, pro analýzu vnitřního prostředí model McKinsey „7S“ a finanční analýza.

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku byl vybrán Porterův model konkurenčního prostředí a PEST analýza.

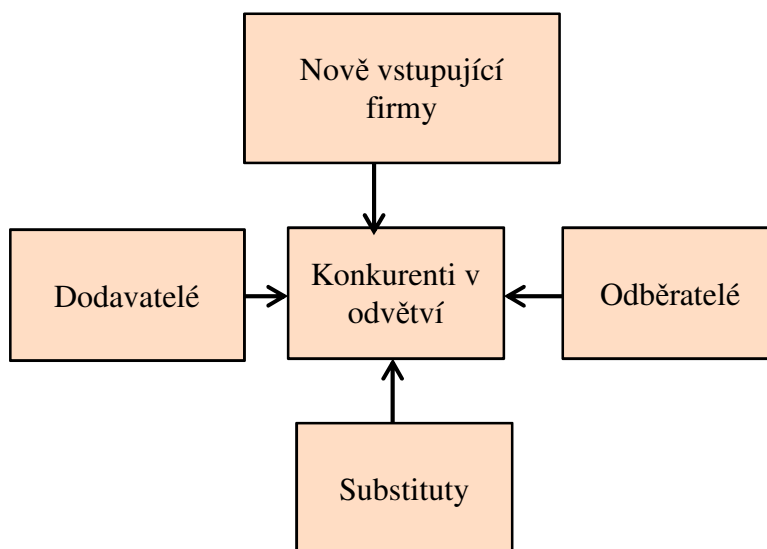
Porterův model

Porterův model bývá označován také jako nástroj analýzy oborového okolí podniku. Porterův model se také často využívá k formulaci strategie podniku, kde Porter z této analýzy odvodil 3 základní strategie (strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacce a ohnisková strategie). (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Michael Porter určil síly, které působí na podnik a které mohou představovat pro firmu hrozby nebo příležitosti. Těchto sil je pět a mohou působit souběžně, nebo samostatně. Jestliže chce být podnik úspěšný, musí se s těmito síly umět vyrovnat, reagovat na ně. Jedná se o následujících pět konkurenčních sil (Srpová, 2011):

- rivalita mezi konkurenčními firmami,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- vliv dodavatelů,
- vliv odběratelů.

Pro lepší znázornění je možné vidět Porterův model na obrázku 2.6 – Porterův model konkurenčního prostředí. Níže jsou vysvětleny jednotlivé síly tohoto modelu.



Obr. 2.6 – Porterův model konkurenčního prostředí

Odběratelé jsou jednou ze zainteresovaných stran podniku. Mají zájem o dobré obchodní podmínky. Mohou být ve výhodě a mít velký vliv na aktivity firmy, pokud nakupují běžné a dostupné zboží. Mohou odejít k jiným dodavatelům v okolí a jsou koncentrovanější apod. (Nývtová, Marinič, 2010), (Mallya, 2007)

Dodavatelé, tak jako odběratelé, jsou významným článkem celého podnikatelského procesu. Dodavatelé mají větší sílu za podmínek, jakými jsou neexistence nebo malé množství dodávaných substitutů, odvětví není pro dodavatele existenčně důležité, vysoká diferencovanost dodavatelů, hrozba vertikální integrace dodavatelů a neschopnost vertikální integrace kupujícího apod. (Nývtová, Marinič, 2010), (Mallya, 2007)

Podniky, které vstupují do odvětví nově, chtějí podniku konkurovat. Snaží se získat podíl na trhu a často i zdroje, což může vést ke snížení cen nebo růstu nákladů. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je závislá na bariérách vstupu do odvětví, kterými mohou být například přístup k distribučním kanálům, diferenciací produktu, úspory z rozsahu a další. (Nývtová, Marinič, 2010), (Mallya, 2007)

Substituty jsou výrobky, které mají vlastnosti produktu vyráběného v oboru, a které uspokojují zákazníka stejně. Jestliže se cena nebo výkon substitutu odkloní od podobného výrobku (cena sníží, výkon zvýší), stane se substitut pro zákazníka lákavější a může přejít ke konkurenci. (Nývtová, Marinič, 2010), (Mallya, 2007)

Konkurencí uvnitř odvětví je snahou podniku získat určitou tržní pozici. Je důležité mít informace o tom, kolik konkurentů působí v oboru podniku, kolik jich roste nebo naopak upadá. Jaký postoj má veřejnost k trhu. Také například zdali je přístup na trh lehký nebo ho znesnadňují nějaké překážky (legislativní předpisy apod.). (Nývtová, Marinič, 2010), (Mallya, 2007)

PEST analýza

PEST analýza patří do analýzy prostředí, která je důležitá pro poznání vnějšího okolí podniku, jak je možné vidět na obrázku 2.7. Tato analýza má mnoho různých podob jakými jsou SLEPT analýza, PESTLE analýza apod. Pro účely diplomové práce bude provedena PEST analýza. PEST analýza dělí prostředí do čtyř základních faktorů, kterými jsou (Srpová, Řehoř, 2010):

- P politicko-právní faktory (Political Factors),
- E ekonomické faktory (Economic Factors),
- S sociální a kulturní faktory (Social Factors),
- T technické a technologické faktory (Technological Factors).

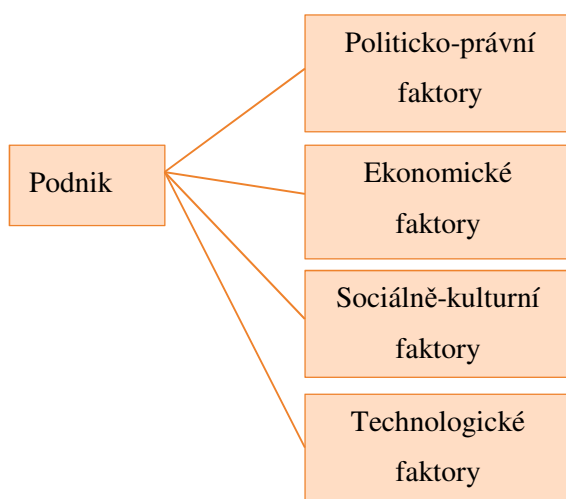
Politicko-právní faktory tvoří společenský systém. V tomto systému společnosti

uskutečňují svoji činnost. Mezi tyto faktory patří například legislativa regulující podnikání, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, předpisy Evropské unie, předpisy na ochranu ochranných známek a patentů, recyklační nařízení. (Blažková, 2011), (Srpová, Řehoř, 2010)

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. K těmto faktorům patří HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, monetární politika (úrokové sazby), vládní výdaje, politika proti nezaměstnanosti, zdanění, měnové kurzy, inflace. (Blažková, 2011), (Srpová, Řehoř, 2010)

Sociální a kulturní faktory jsou dány samotnou organizací, její strukturou. Do tohoto faktoru můžeme řadit rozdělení příjmů, pracovní mobilitu, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, také demografické faktory, vzdělání, záliby a koníčky, regionální rozdíly. (Blažková, 2011), (Srpová, Řehoř, 2010)

Technickými a technologickými faktory je myšlen inovační potenciál země. Tedy vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy, patenty, vývoj nových technologií, míra technologického opotřebí, také v neposlední řadě internet, satelitní komunikace a vliv změn v informačních technologiích. (Blažková, 2011), (Srpová, Řehoř, 2010)



Obr. 2.7 – PEST analýza

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

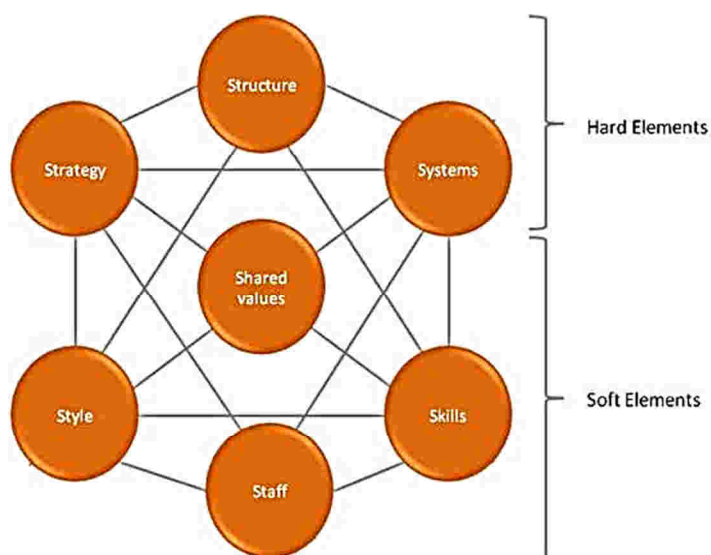
Pro analýzu vnitřního prostředí podniku byl zvolen, jak již bylo zmíněno, model McKinsey „7S“, který je znázorněn na obrázku 2.8 – Model McKinsey „7S“ a finanční analýza.

Model McKinsey „7S“

Tento model pomáhá manažerům pochopit složitosti spojené s organizačními změnami. Byl vytvořen několika poradci společnosti McKinsey & Co v sedmdesátých letech. Jak již z názvu vyplývá, obsahuje sedm témat, kde každé téma začíná písmenem S (Wickham, 2000),

(Fleisher, Bensoussan, 2007):

- Strategie (Strategy),
- Struktura (Structure),
- Systémy (Systems),
- Styl práce vedení (Style),
- Spolupracovníci (Staff),
- Schopnosti (Skills),
- Sdílené hodnoty (Shared values).



Obr. 2.8 – Model McKinsey „7S“ (Martin Wright Associate, 2012)

Z modelu je patrné, že první tři faktory, strategie, struktura a systémy, jsou označovány jako Hard Elements, tedy jako „tvrdá 3S“ a další čtyři faktory jako Soft Elements, tedy „měkká 4S“. (Mallya, 2007)

Struktura v tomto modelu představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání podniku ve formě nadřízenosti a podřízenosti. Také zahrnuje rozdělení a integraci úkolů. Výběr struktury je postaven na nesčetném množství kompromisů. (Fleisher, Bensoussan, 2007), (Mallya, 2007)

Strategie si klade za cíl co nejlépe umístit v podniku současné možnosti a zdroje k zajištění konkurenční výhody. Jak se mění okolí podniku, je třeba měnit i strategii, ale model McKinsey „7S“ není zaměřen na hledání nové strategie. Vyjadřuje, jak podnik reaguje na možné příležitosti a hrozby a jak plní stanovené vize. (Fleisher, Bensoussan, 2007), (Mallya, 2007)

Systémy zahrnují formální a neformální procedury, které jsou důležité pro každodenní fungování podniku. Obsahují základní procesy (například řízení provozu), stejně jako podporu činnosti (např. informační systémy, účetnictví a lidské zdroje). (Fleisher, Bensoussan, 2007), (Keřkoský, Vykypěl, 2002)

Styl vedení práce odkazuje na jednání a chování manažerů. Je složen z formální a neformální stránky řízení, tedy psané organizační směrnice nebo předpisy a skutečné chování manažera. (Fleisher, Bensoussan, 2007)

Spolupracovníci jsou nejcennějšími lidskými zdroji v podniku a jsou také strategickou výhodou. Tento faktor zahrnuje odměny, rozvoj pracovníků, školení, vztahy mezi nimi, motivace apod. (Fleisher, Bensoussan, 2007)

Schopnostmi se myslí nehmotné klíčové kompetence nebo dovednosti lidí v podniku. Jestliže nastane nějaká organizační změna, často vyžaduje zvýšené investice na získání nebo rozvinutí nových dovedností. Musí se brát v úvahu jak kladné, tak i záporné schopnosti. (Fleisher, Bensoussan, 2007), (Keřkoský, Vykypěl, 2002)

Sdílené hodnoty představují kolektivní systém hodnot, které řídí podnik. V tomto modelu jsou sdílené hodnoty jako základní stavební kámen organizace, pomocí kterého vytváří základ pro ostatní šestici prvků. (Fleisher, Bensoussan, 2007), (Mallya, 2007)

Finanční analýza

Finanční analýza v sobě zahrnuje důležité informace jak pro podnik (interní finanční analýza), tak je i zdrojem pro rozhodování ostatních firem (financujících bank, akcionářů, konkurence apod., jedná se tedy o externí finanční analýzu). (Smejkal, Rais, 2003)

Tato analýza vychází z běžných účetních výkazů (rozhoda, výkaz zisků a ztrát, příloha k účetní závěrce, přehled o peněžních tocích – cash flow), podle kterých se vypočítávají ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku. Management pomocí těchto informací, rozhoduje o dalším vývoji podniku. Banky se rozhodují, zda poskytnou podniku úvěr nebo informace slouží investorům, kteří se rozhodují, jestli nakoupí či prodají akcie. (Knápková, Pavelková, 2010)

Metody finanční analýzy můžeme rozdělit podle autorů Smejkal a Raise (2003) takto:

- Analýza absolutních (stavových) ukazatelů:
 - analýza trendů (horizontální - indexová analýza),
 - procentní rozbor (vertikální analýza).
- Analýza rozdílových a tokových prostředků:
 - analýza fondů finančních prostředků,
 - analýza cash – flow.
- Přímá analýza poměrových ukazatelů.
- Analýza soustav ukazatelů:
 - DuPontův rozklad,
 - Metoda EVA,
 - Grafická analýza (metoda spider graf).

Podle Knápkové a Pavelkové (2010) patří k základním metodám:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů – horizontální analýza, vertikální analýza.
- Analýza tokových ukazatelů – analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow.
- Analýza rozdílových ukazatelů – čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelé kapitálového trhu.
- Analýza soustav ukazatelů.
- Souhrnné ukazatele hospodaření.

V této diplomové práci bude využita analýza poměrových ukazatelů, která umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku.

Ukazatele likvidity rozlišují celkovou (běžnou) likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu. Likvidnost vyjadřuje vlastnosti jednotlivých majetkových složek podniku. Výpočet celkové a pohotové likvidity je uveden níže rovnicemi (2.1) a (2.2).

$$\text{celková (běžná) likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.1)$$

$$\text{rychlá likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.2)$$

Ukazatelé rentability, neboli také výnosnosti kapitálu, jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové efekty a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. (Scholleová, 2012, s. 175)

Mezi tyto ukazatele patří rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA), rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE) a rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS), které jsou vyjádřeny rovnicemi (2.3), (2.4) a (2.5). (Scholleová, 2012, s. 175)

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva} \quad (2.3)$$

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.4)$$

$$\text{ROS} = \text{EAT} / (\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}) \quad (2.5)$$

Ukazatelé aktivity podávají informace o tom, jak podnik využívá svoje jednotlivé části. Mezi nejdůležitější ukazatele aktivity spadají obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Tyto ukazatele jsou vyjádřeny vzorci (2.6), (2.7), (2.8) a (2.9). (Synek, 2007)

$$\text{obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva} \quad (2.6)$$

$$\text{obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (2.7)$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{roční tržby} / 360) \quad (2.8)$$

$$\text{doba obratu závazků} = \text{závazky (z obchodního styku)} / (\text{roční tržby} / 360) \quad (2.9)$$

Ukazatelé zadluženosti charakterizují zadluženost vlastního kapitálu, základní proporce vlastního a cizího kapitálu. Vzorce pro výpočet zadluženosti jsou uvedeny níže (2.10), (2.11) a (2.12). (Scholleová, 2012, s. 175), (Synek, 2007)

$$\text{celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem} \quad (2.10)$$

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.11)$$

$$\text{doba návratnosti úvěrů} = \text{bankovní úvěry a dluhy} / (\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy}) \quad (2.12)$$

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která může vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí nebo může být sestavována jako samostatný krok. SWOT analýza obsahuje:

- S = silné stránky (Strengths),
- W = slabé stránky (Weaknesses),
- O = příležitosti (Opportunities),
- T = hrozby (Threats). (Blažková, 2011)

Tyto čtyři faktory se zaznamenávají do matice, která je znázorněna v tab. 2.5 – Tabulka SWOT analýzy. V této práci SWOT analýza bude sestavována na základě analýz prostředí. Kde silné stránky a slabé stránky vychází z analýzy vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby vychází z analýzy vnějšího prostředí. (Blažková, 2011)

Tab. 2.5 – Tabulka SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY S	SLABÉ STRÁNKY W
PŘÍLEŽITOSTI O	HROZBY T

Slabé stránky a hrozby, které budou získány sestavením SWOT analýzy, budou sloužit ke zjištění potenciálních ohnisek krize. Další postup, který se týká ohnisek krize, byl zmíněn již výše. (Blažková, 2011), (Keřkovský, Vykypl, 2002)

Silné stránky jsou ty interní faktory, které napomáhají k dobrému místu na trhu. Těmito stránkami mohou být například konkurenční výhody, dobře formulovaná strategie, osvědčený management a další.

Slabé stránky jsou přesným opakem silných. Za slabé stránky mohou být považovány například zastaralé zařízení, zaostávání ve výzkumu, zhoršující se konkurenční prostředí apod.

Příležitosti v podstatě představují možnosti, se kterými může firma zvýšit svoji šanci na plnění cílů, může s nimi růst. Takovými to možnostmi může být vstup na nové trhy, rychlejší růst trhu, dodávat další skupině zákazníků a další možnosti.

Hrozby znamenají situaci nebo změnu v okolí podniku, která je nepříznivá a může být i překážkou pro vykonávání činnosti. Tyto hrozby mohou být tak silné, že jejich příčinou podnik upadá nebo je neúspěšný. Hrozbou může být vstup nového konkurenta, rostoucí moc zákazníka, nepříznivé demografické změny apod.

3. ANALÝZA PODNIKU VYBRANÉHO PRO STANOVENÍ KRIZOVÉHO PROFILU

Kapitola je zaměřena na organizaci, která podniká v oblasti pivovarnictví. Jedná se přímo o výrobu a prodej piva v lahvích i sudech. Tento pivovar se nachází v moravském kraji a je společností akciovou. Pivovar si přál být v této práci nejmenován.

Tato kapitola má dvě části. První část je zaměřena na přiblížení historie pivovarnictví v České republice a na množství vyrobeného piva pro jednotlivé roky v rozmezí 2006 – 2011. Dále je zde i zmíněn vývoz piva do vybraných členských zemí Evropské unie za rok 2011 a 2012. Druhou částí je popis samotného podniku pivovar a vnější a vnitřní analýza pivovaru.

3.1 Historie pivovarnictví v ČR

Pivovarnictví v České republice má mnohaletou tradici. Na počátku se pivo připravovalo v domácnostech, později se od domácí výroby opustilo a začalo se pivo vyrábět průmyslovým způsobem. Tento princip výroby přetrvává až do dnešní doby a to pomocí moderní velkovýroby. Princip výroby piva zůstal nezměněn, došlo ke změnám pouze v oblasti technologického vybavení, změn jednotlivých druhů sladů a vytvořením či inovováním různých druhů pív. (Pivní tácky, 2012)

V dávných dobách se naši předkové na pivo dívali z pohledu, že pivo není jenom osvěžující „mok“, který je chutný, levný a výživný, ale obsahuje v sobě spoustu vitamínů. V pivu viděli lék na množství nemocí. V pozdějších dobách se pomocí medicíny zjistilo, že naši předkové měli pravdu.

Jediným a zároveň nejstarším dokladem o výrobě piva v českých zemích je tzv. „Nadační listina krále Vratislava II“, která pochází z roku 1088. Tato listina přidělovala duchovním z Vyšehradu desátku chmele na vaření piva. Pivo se určitě vařilo i před rokem 1088, ale zatím nejsou žádné dokumenty, které by toto tvrzení dokazovaly. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2012)

Na začátku výroby piva u českého pivovarnictví se pivo vyrábělo v klášterech a ve městech. Ze začátku se výrobě piva věnovaly pouze ženy. V klášterech byly hlavně tzv. domácí pivovárky. (Pivní tácky, 2012)

„Pravovárečné“, tzn. Právo vaření piva, udělovali králové, panovníci, vrchnost městům a měšťanům, aby posílili jejich moc a zároveň pro svůj prospěch. Měšťané vařili pivo v domech, nebo v klášterech. Domácí pivovary se postupně spojovaly a vznikal jeden

společný pivovar, ve kterém vlastníci sloučených domácích pivovarů vařili pivo. (Pivní tácky, 2012)

Za nedůstojnou činnost považovala šlechta vaření piva. Když ale zjistili, konec 15. století, že by mohli mít z vaření piva velké finanční zisky, změnili svoje zásady a začali také vařit pivo. Docházelo ke sporům s městy, protože šlechta neměla právo na vaření piva a města díky tomu přicházela o velké zisky. (Pivní tácky, 2012)

V roce 1517 byla vydána Ludvíkem Jagelonským tzv. Svatováclavská smlouva, která určovala pravidla pro výrobu piva. Od této doby mohla šlechta i města vařit pivo. Pouze obyčejní obyvatelé toto právo neměli. Smlouva platila až do roku 1869. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2012)

Po celém světě je udáván jako patron pivovarníků Gambrinus – brabantský panovník. Tento patron se ale českým pivovarníkům nelíbil, tak si zvolili svého vlastního – Václava. Existují domněnky, že patrona českých pivovarníků zvolil již král Karel IV, bohužel se ale nedochovaly se žádné písemné dokumenty, které by to potvrdily, nebo vyvrátily. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2012)

V 16. století bylo v Čechách asi 3000 městských, klášterních a šlechtických pivovarů.

F. O. Poupě se v 18. století významně prosadil v oblasti pokroku za vyšší kvalitu piva vyráběného v Čechách. Prosazoval zásadu, která je dodnes známá: pšenice na koláče, oves pro koně a ječmen na pivo. Do 18. století byla surovinou pro výrobu piva pšenice. F. O. Poupě se prosadil o použití při výrobě piva jako hlavní suroviny ječmene a českého chmele. Výroba piva je čím dál náročnější a technicky obtížnější. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2012), (Sdružení přátel piva, 2009)

Důležitý rok pro české pivovarnictví byl rok 1842, kdy byl otevřen Měšťanský pivovar v Plzni. V tomto pivovaře bavorský sládek Groll vyrobil prototyp dnešního světlého piva. Tento typ piva se stal hodně oblíbeným nejenom u nás, ale i na celém světě. Hlavní úspěch byl ten, že použil kvalitní české suroviny – slad a chmel. Tyto dvě suroviny se časem začaly hodně vyvážet do zahraničí. (Pivní tácky, 2012)

V 19. století díky novým technologickým postupům a modernizací ve výrobě dochází k zakládání průmyslových pivovarů. Mezi nejznámější patří např. Plzeňský Prazdroj (1842), Smíchovský Staropramen (1869), Gambrinus v Plzni (1869), Budějovický Budvar (1895), Přerov (1872) aj. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2012),

V polovině 19. století bylo v Čechách přibližně 1050 pivovarů, v dalších letech se jejich počet snižoval. V roce 1912 bylo 666 pivovarů, v roce 1946 „jen“ 260 pivovarů.

Po roce 1989 bylo v českých zemích již jen 71 pivovarů. Do tohoto roku se nemohly pivovary rozrůstat, neměly dostatek finančních prostředků, některé byly uzavírány a všechny byly řízeny jednotnou správou. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2012),

V dnešní době u nás vaří pivo 38 společností ve 48 průmyslových pivovarech. Byla zřízena spousta minipivovarů v různých krajích. Nejstarší minipivovar je „U Fleků“, který byl založen v roce 1499 a nachází se v Praze. Většina ostatních minipivovarů vzniká až po roce 1990. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, 2012),

Chut' českého piva je ojedinělá a je úplně jiná než v zahraničí. České pivo je oproti zahraničnímu tmavší, více voňavější a obsahuje jemnou hořkost. Je to zapříčiněno hlavně vývojem českého piva, kvalitou českých surovin a to nejenom chmele a sladu, ale i odborností a znalostí sládků českých pivovarů a v neposlední řadě nedostatečnou finanční investicí do modernizace. (Sdružení přátel piva, 2009)

V dnešní době se vyrábí hlavně světlá piva, speciály a tmavá piva. Pro mladší generaci se staly velmi moderní ochucená a nealkoholická piva. (Sdružení přátel piva, 2009)

Množství piva v ČR v roce 2006-2011

Jedná se o množství piva uvedeného do volného daňového oběhu na daňovém území ČR vyjádřených v tabulce 3.1 (tzn. výhradně piva vyrobeného na daňovém území ČR a piva dopraveného z jiných členských států EU). Není zde zahrnuto množství piva dovezeného ze států mimo EU (tzv. třetích zemí). Lepší znázornění a přehled jsou data vynesena do grafu 3. 1. Příloha 2. (Celní správa České republiky, 2012)

Tab. 3.1 – Množství piva pro některé stupňovitosti pro rok 2006 - 2011

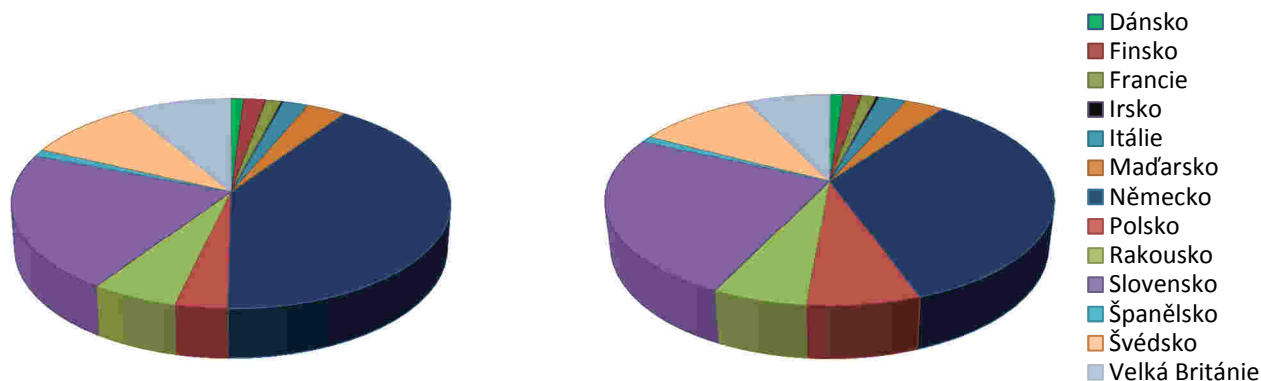
Množství piva v hektolitrech v členění dle stupňovitosti						
stupňovitost	2006	2007	2008	2009	2010	2011
9	9 156 046	9 217 350	9 062 590	8 139 291	6 951 777	6 961
10	856 162	855 258	840 910	840 709	993 850	956 700
11	5 703 124	5 832 266	5 905 792	6 162 850	6 105 785	6 224
12	46 678	71 387	76 211	88 071	130 440	159 918
13	61 980	70 933	100 316	116 743	117 818	132 317

Vývoz

Množství piva dopravovaného z daňového území České republiky v režimu podmíněného osvobození od daně v roce 2011 a v roce 2012 do zvolených 13 zemí (viz tabulka 3.2). Lépe je to vidět na grafu 3.2 a 3.3. (Celní správa České republiky, 2012)

Tab. 3.2 – vývoz piva do některých členských států EU za rok 2011 a necelý rok 2012

členský stát EU	leden-prosinec	leden - říjen
	2011	2012
Dánsko	25 870,4	22 627,8
Finsko	45 680,5	31 378,3
Francie	31 605,6	25 543,8
Irsko	4 487,2	4 646,2
Itálie	52 104,0	47 222,6
Maďarsko	81 668,4	67 758,4
Německo	101 678,3	685 229,7
Polsko	86 905,7	136 269,8
Rakousko	144 762,0	114 379,2
Slovensko	537 534,6	489 212,5
Španělsko	26 924,1	19 045,3
Švédsko	239 541,1	199 458,6
Velká Británie	212 924,2	143 626,2



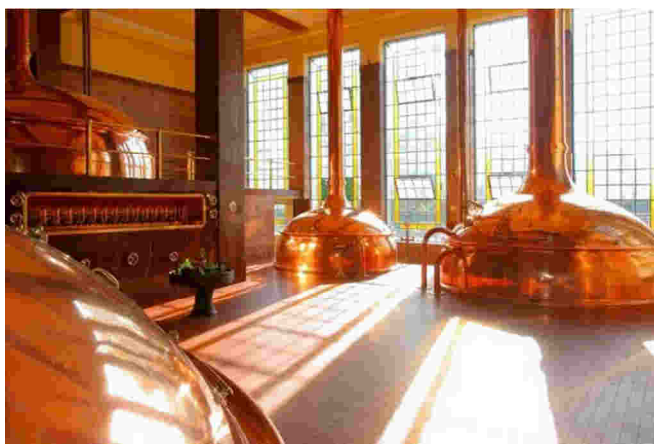
Graf 3.2 - vývoz piva do některých členských států EU za rok 2011

Graf 3.3 - vývoz piva do některých členských států EU za necelý rok 2012

3.2 Popis podniku Pivovar

První zmínka o vaření piva v tomto pivovaru pochází ze 13. století. Největší zásluhu na vzniku současného pivovaru měl říšský a zemský poslanec za Moravu Josef Svozil. Pivovar byl slavnostně otevřen v 19. století jako ryze český, vlastenecký, rolnický akciový pivovar se sladovnou.

Jak již bylo uvedeno, pivovar má dlouholetou tradici. V dnešní době zaměstnává na 195 stálých zaměstnanců. Má široký sortiment. Organizační strukturu této společnosti najdeme v příloze 3. Tento pivovar se snaží zachovávat tradici vaření piva. V obchodním rejstříku má pivovar zapsán jako předmět podnikání pivovarnictví a sladovnictví, hostinskou činnost, výrobu, obchod a služby, silniční motorovou dopravu – nákladní vnitrostátní, výroba tepla a rozvod tepla.

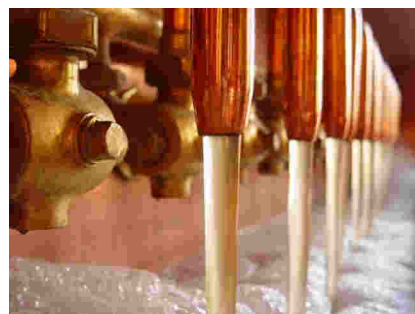


Obr. 3.1 – Varna pivovaru

surovina pro vaření piva. Proces vaření probíhá přímo v srdci pivovaru. Na varně, viz obr. 3.1., se odleželý slad rozdrtí a rozmíchá s teplou vodou ve vystírací kádi. Dochází ke štěpení bílkovin. Další proces se nazývá rmutování, to probíhá ve rmutovacím kotli. Rmutováním převedeme ze zrna do roztoku důležité extraktivní látky.

Ve rmutovacím kotli se štěpí škrob, vzniká maltóza. Na řadě je scezování. Ve scezovací kádi se z roztoku odstraní nerozpustné částice. Celý proces trvá asi tři hodiny. Výsledkem je sladina, která stéká scezovacími kohouty, které jsou zobrazeny na obr. 3.2. Voňavá, zlatavě zbarvená sladina stéká do nádoby zvané mladinová pánev, kde se povaří s chmelem. Pivo se vaří

Něco málo k výrobě. Prvotřídní moravský sladovnický ječmen se vytřídí, namočí a natáhne se na humna, kde naklíčí. Po šesti dnech se ječmen suší takzvaným hvozďením, tím se zrna konzervuje a poté šest týdnů leží. Výsledkem tohoto dlouhého procesu je slad, základní



Obr.3.2 – Scezovací kohouty



Obr. 3.3 - Deskový chladič

na stupňovitost, když desítka, tak je to desítka od začátku, když vaří dvanáctku, tak to musí být od začátku dvanáctka. V průběhu chmelovaru se hořké chmelové látky převádí do sladiny. Pivovar používá nejlepší český chmel. Mladinu je třeba zchladit.

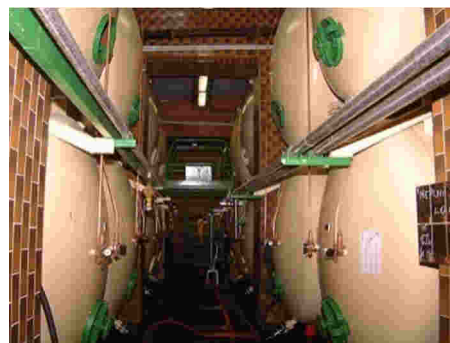
Před samotným chlazením se ještě v tzv. vířivé kádi odstraní hrubé kaly, pak se



Obr. 3.4 – Spilka

mladina zchladí přes deskový chladič, obr. 3.3, na 6 až 7 °C na tzv. zákvasnou teplotu. Spilka, zobrazená na obr. 3.4, představuje hlavní kvasírnu. V nerezových kádích se do přitékající mladiny dávkuje pивní kvasinky, ty při nižších teplotách a při tzv. spodním kvašení mění cukr na CO₂, alkohol a teplo. Kvašení probíhá šest až deset dnů.

V ležáckém sklepě, zobrazeném na obr. 3.5, pivo dozrává, ale hlavně se zde formuje jeho chuť a kvalita. Vše se děje v uzavřených tancích při teplotě 1 až 2°C. Desítka zraje přibližně 20, jedenáctka 35 a dvanáctka plných 50 dní. Zralé pivo je pak naraženo a odtéká přes směšovače k filtraci. Čiré pivo se pak čerpá do přítlačných tanků, odkud si jej odebírá sudová nebo lahvová stáčírna, zobrazena na obr. 3.6. Pak již následuje cesta k zákazníkovi.



Obr. 3.5 – Ležácký sklep



Obr. 3.6 – Lahvová stáčírna a sudová stáčírna

Pivovar si vytvořil vlastní politiku zdravotní nezávadnosti na období 2011 – 2013, kde se píše, že vedení společnosti si uvědomuje svoji odpovědnost za výrobu zdravotně nezávadných a jakostních potravin. Hlavními body této politiky jsou:

- udržovat a neustále zdokonalovat systém řízení zdravotní nezávadnosti tak, aby výrobky společnosti nepředstavovaly žádné riziko pro zdraví konečného spotřebitele,

- v rámci finančních možností společnosti zajišťovat technickou úroveň a modernizaci výrobního zařízení tak, aby poskytovalo předpoklad pro trvalou produkci zdravotně nezávadných výrobků vysoké jakosti,
- zlepšovat kvalitu a kvalifikaci lidských zdrojů a důsledně dbát na kvalitu vykonávané práce a to zejména ve vztahu k dodržování správné výrobní a hygienické praxe,
- zabezpečit vysokou úroveň sledování a vyhodnocování nejen výrobního procesu, ale i souvisejících oblastí týkajících se řízení bezpečnosti potravin v rámci potravinového řetězce.

Výrobní úsek se skládá, jak již bylo zmíněno, ze spilky a varny, kde se zpracovávají vstupní suroviny a vyrábí konečný výrobek – pivo. Důležitý je také sklep, kde pivo dozrává.

V tomto úseku pracuje devět zaměstnanců s jedním vedoucím pracovníkem, z toho na varně pracují tři zaměstnanci, na spilce jsou tři lidé, kteří obsluhují chlazení mladiny a dva pracovníci, kteří obsluhují spilku. Ve sklepě pracuje pouze jeden zaměstnanec, který obsluhuje sudování. Z těchto devíti zaměstnanců pouze dva rozumí práci na spilce, na varně a ve sklepě.

Pivovar zhruba před třemi lety zřídil minipivovar, který je možno vidět na obr. 3.7. V tomto minipivovaru je možné si prakticky vyzkoušet, jak se vaří pivo, uvařit si své vlastní pivo pro sebe, přátele, obchodní partnery, nebo si uvařit pivo s vlastní chutí. Vaření piva probíhá pod odborným vedením sládka. Pivo si mohou zájemci vařit podle doporučených i vlastních receptur. Ve dvou varných nádobách s objemem pouhých 250 litrů, což je stokrát



Obr. 3.7 - Minipivovar

méně ve srovnání s jejich běžnou velikostí, vzniká zlatý moc stejně jako při klasické výrobě, tedy vařením, kvašením a konečně zráním, které celý proces uzavírá. Tento minipivovar je součástí areálu vybraného pivovaru a celou výrobu je možné sledovat na několika málo metrech. Co je důležité, tak vaření piva se mohou účastnit pouze osoby starší 18 let. Ceny pro vaření vlastního piva v minipivovaru se pohybují od 3.300Kč/osobu, jestliže je zájemce o vaření sám. Pokud osob je více jak pět, potom 900Kč/osobu.

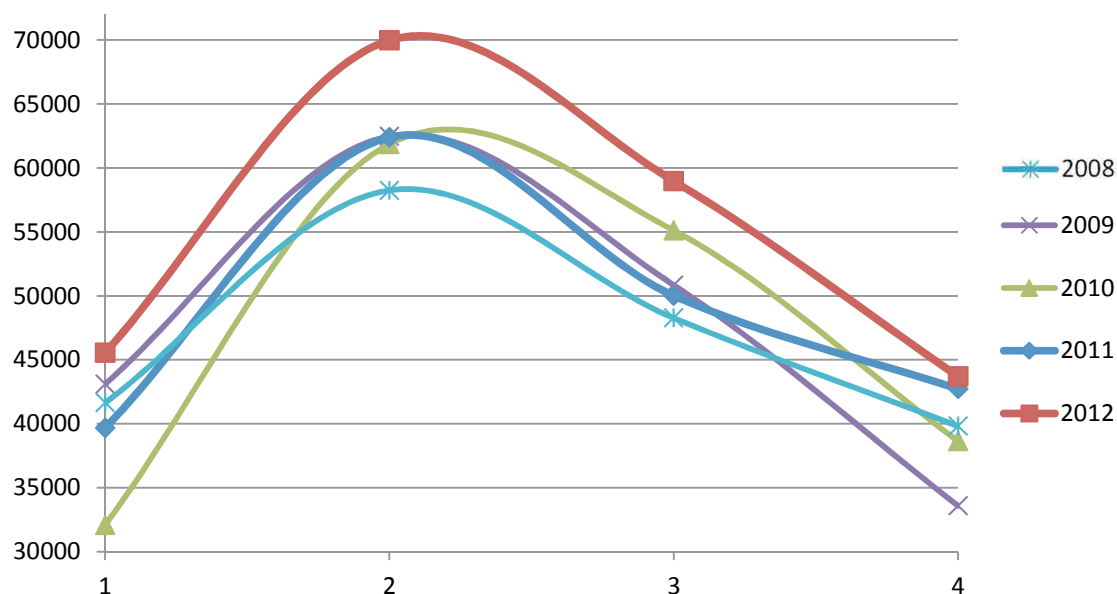
Výroba piva v letech 2008 - 2012

V tabulce 3.3 je uvedena výroba piva v hektolitrech v pivovaru za celé roky 2008 až 2012. Pro lepší vizuální porovnání byly tyto hodnoty zaneseny do grafu 3.4. Jak můžeme vidět rok 2012, má nejvyšší hodnoty. Z těchto informací lze usoudit, že pivovar vyráběl v roce 2012 více hektolitrů piva z důvodu vyšší spotřeby piva. Vyšší spotřeba piva může být zapříčiněna tím, že pivovar začal vyrábět i sladká piva jakými jsou Escape, který je k dostání s příchutí malina, limetka a zázvor nebo Yuzu & limetka. Obě tyto piva nesou označení míchaný nápoj. Míchané nápoje mají okolo 2 až 2,5 % alkoholu.

Pivovar neustále přináší na trh nové produkty, jakými mohou být například již zmiňované míchané nápoje nebo Speciál 13° a také jako jeden z mála pivovarů vyrábí Free pivo, tedy pivo bez alkoholu. V tabulce 3.4 v příloze 4 jsou vypsány druhy vyráběných piv v pivovaru.

Tab. 3.3 - Výroba piva v letech 2008 - 2012

rok	čtvrtletí			
	1	2	3	4
2008	41 632 hl	58 246 hl	48 265 hl	39 813 hl
2009	43 098 hl	62 466 hl	50 830 hl	33 578 hl
2010	32 089 hl	61 869 hl	55 103 hl	38 630 hl
2011	39 658 hl	62 390 hl	50 010 hl	42 713 hl
2012	45 551 hl	69 972 hl	58 963 hl	43 698 hl



Graf. 3.4 – graf výroby piva v letech 2008 – 2012

3.3 Analýza vnějšího prostředí pivovaru

Tato část diplomové práce je zaměřena na analýzu vnějšího prostředí daného podniku, tedy pivovaru. Pro tuto analýzu bude využit Porterův model konkurenčního prostředí a PEST analýza.

3.3.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Konkurenční firmy pivovaru

V České republice je celkem 48 průmyslových pivovarů včetně vybraného podniku. Každý z těchto 47 průmyslových pivovarů je konkurencí daného pivovaru, ale ne každý pivovar z uvedeného množství vyrábí pivo klasickým způsobem, na kterém si vybraný pivovar zakládá. Samozřejmě, že rozdíl mezi pivovary, které tradiční výrobu piva dodržují a pivovary, které zvolily rychlejší způsob výroby piva, poznají pouze odborníci nebo tzv. „štamgasti“. Největší konkurencí by mohly být pivovary typu Gambrinus, Staropramen, Prazdroj a Starobrno.

Pivovar podniká na Moravě. V kraji, kde je zřízena výrobná a kde stojí samotný pivovar, se nacházejí další dva průmyslové pivovary, které by mohly být konkurencí. Pivovar vytvořil s těmito dalšími dvěma pivovary koncern. Tato dohoda se týká stáčení piva do lahví a výjimečně sudů, které se provádí ve vybraném pivovaru, a má zároveň na starost rozvoz lahví do prodejen. V těchto dvou pivovarech se stáčí pouze do sudů a rozvoz si zajišťují sami.

Vybraný pivovar zřídil, dnes velmi oblíbený, minipivovar, ve kterém si každý může zkusit vyrobit pivo. V kraji, kde podniká vybraný pivovar, se vykytuje deset podobných minipivovarů, které vznikly samostatně, aniž by je zřídil průmyslový pivovar.

Substituční výrobky

Za substitut lze považovat každý jiný druh piva dovážený ze zahraničí například z Německa. Dalšími výrobky, které by mohly být substituty, jsou nealkoholické nápoje, slazené nápoje, ledové čaje, ledová káva, nápoje pro sportovce a nápoje s přísadami různých vitamínů. V dnešní době se rozvíjí zdravý životní styl, ke kterému pití piva nepatří. To je jeden z důvodů, proč by spotřeba nealkoholických nápojů mohla růst. Dalším důvodem je také rostoucí cena piva. Dnešní průměrná cena za 0,5l piva činí okolo 30Kč.

Noví konkurenti

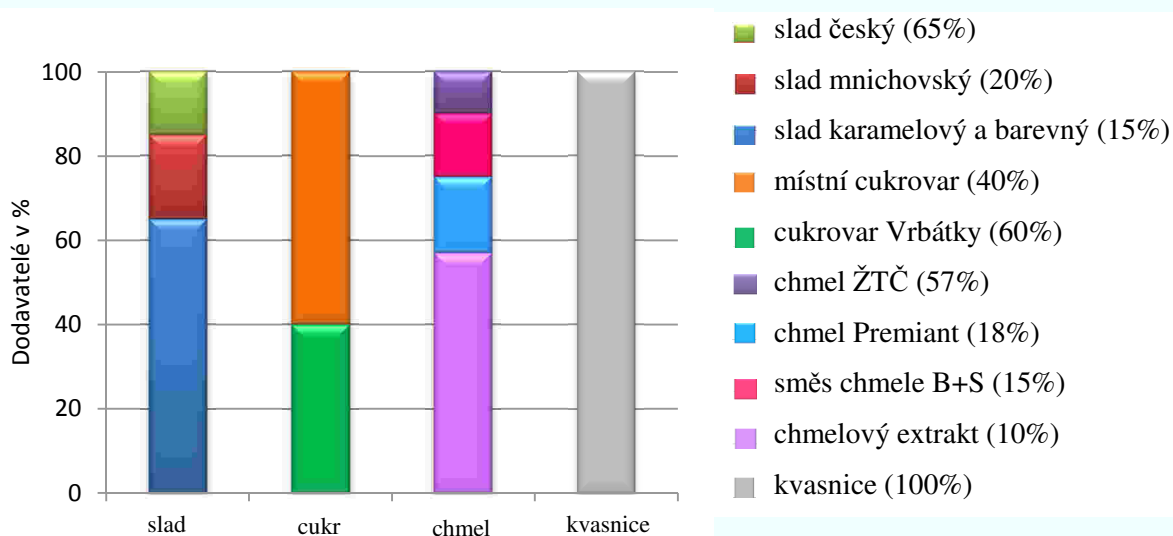
Noví konkurenti musí čelit bariérám při vstupu na trh. Jednou takovou bariérou je nasycenost trhu. Na dnešním trhu je spousta pivovarů, které dodávají do různých koutů nejen České republiky, ale i zahraničí. Další bariérou může být zavedená značka ostatních pivovarů. Lidé jsou zvyklí na určitou značku a jsou nedůvěřiví k novým věcem a jsou věrní tomu, co znají.

Vliv dodavatelů

Pivovar spolupracuje celkem s deseti dodavateli. Jak je patrné z grafu 3.5 – Procentuální vyjádření jednotlivých dodavatelů za uplynulý rok, jsou dodávány potřebné suroviny na výrobu piva, tedy slad, cukr, chmel a kvasnice. Jednotlivé suroviny jsou dodávány více dodavateli.

Problematická situace by mohla nastat s dodávkami kvasnic, protože pro tuto surovinu je pouze jeden dodavatel. Zatím se pivovaru nestalo, že by dodavatel nedodal potřebné množství kvasnic nebo, že by vůbec kvasnice nedodal. Pro pivovar je tento dodavatel solidní a plní všechny své objednávky včas, v potřebném množství a také kvalitě, která je velice důležitá pro tento pivovar.

Další problematickou situací by mohly být dodávky cukru. Pivovar má sice dva dodavatele. Nejvíce využívá služeb dodavatele cukrovar Vrbátky. Kdyby tento cukrovar přestal dodávat, mohl by dodávky převzít místní cukrovar. Tento cukrovar se zaměřuje jak na výrobu cukru, tak především na míchané nápoje. Je otázkou, zdali by byl schopný dodávat tolik množství cukru, které by pivovar požadoval.

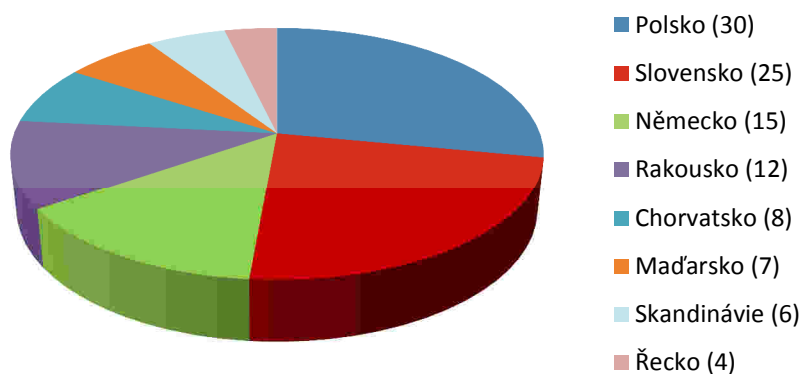


Graf. 3.5 – Procentuální vyjádření jednotlivých dodavatelů za uplynulý rok

Vliv odběratelů

Pivovar si vede registr zákazníků, ve kterém je zaregistrováno 25 112 zákazníků. V tomto systému jsou zapsaní i další dva průmyslové pivovary, které tvoří s popisovaným pivovarem koncern. Z toho pravidelně odebírá 5 766 zákazníků a na exportu je 107 zákazníků. Kdo jsou zahraničními odběrateli, můžeme vidět v grafu 3.6 – Zahraniční odběratelé. V legendě u grafu jsou zapsány jednotlivé země, kam pivovar exportuje. V závorce u těchto zemí je číslo, které znázorňuje počet odběratelů. Ostatní zákazníci, kterých je okolo 19 000, jsou jednorázovými odběrateli. Podobných jednorázových odběratelů je mnohem více, protože ne všichni jsou zapsaní v registru.

Mezi pravidelné odběratele pivovaru patří restaurace, hospody v blízkosti tohoto pivovaru, které odebírají především sudové pivo (KEG). Dále jsou jimi supermarkety a obchodní řetězce, které prodávají zejména lahvové pivo.



Graf 3.6 – Zahraniční odběratelé

3.3.2 PEST analýza pivovaru

Politicko-právní faktory (P)

Pivovar je zaměřen především na výrobu piva, jak alkoholických tak i nealkoholických pív, a na míchané nápoje. Tyto nápoje spadají do potravinářského průmyslu, proto se pivovar musí řídit různými předpisy a směrnicemi. Velice důležitou směrnicí je HACCP. Jedná se o systém preventivních opatření, které slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s jejich výrobou.

Společnost pivovar dodržuje legislativu týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanci jsou v souladu s touto legislativou každoročně školeni, protože pracují s nebezpečnými látkami, jakými jsou různé kyseliny a žíraviny. Také hrozí omrzliny, které

by mohly zaměstnancům vzniknout ve sklepě, kde se teplota pohybuje okolo 1°C a na spilce, kde je teplota cca 8°C.

Pivovar se také řídí recyklačním nařízením. Recyklují především sklo z nevhodných nebo rozbitých lahví od piva. Plastové barely například od kyseliny chlorovodíkové a kyseliny fosforečné vrací pivovar dodavatelům těchto nebezpečných látek. Zbylé věci z plastu samozřejmě také recykluje.

Pivovar se musí řídit mezinárodními smlouvami, protože vyváží část své výroby do zahraničních zemí. Především do Polska, Slovenska a Německa.

Co je pro pivovar velice důležité, je ochranná známka pro jeho značku piva a na složení piva.

Ekonomické faktory (E)

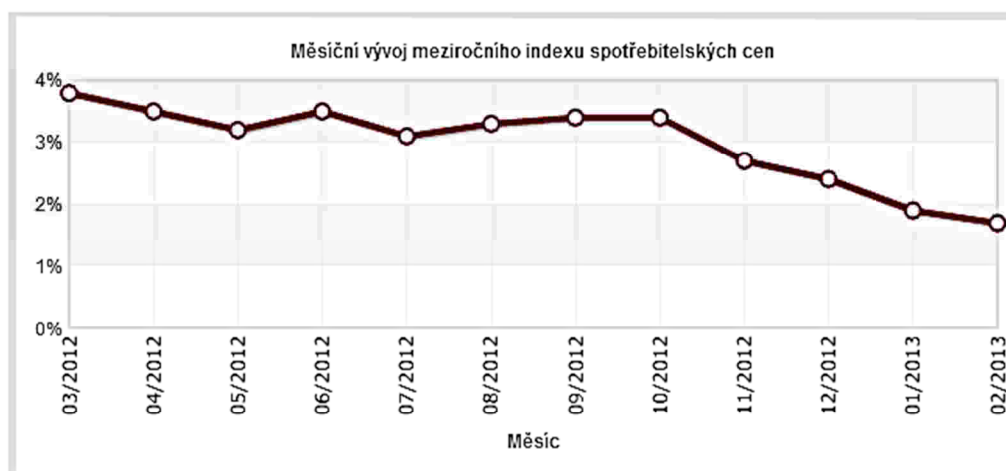
Pivovar vyváží do zahraničí určitou část své výroby. Proto vedení pivovaru zajímají měnové kurzy. Nejvíce vyváží do Polska, kde polská měna zlotý, poklesla k 3. 4. 2013 o 0,37%. Dále vyváží především do Německa a Slovenska, kde se platidlem stalo euro, které pokleslo k 3. 4. 2013 o 0,19%. Obě tyto měny a jejich změny je možné vidět v tabulce 3.5. Pro pivovar by bylo výnosnější, kdyby měna zůstala na předchozích číslech nebo kdyby rostla. (Kurzy měn, 2000 – 2013)

Tab. 3.5 – Výňatek z kurzovního lístku ČNB

Stát, měna	Kód	Kurz k 2.4.2013	Změna	Kurz k 3.4.2013
Euro	EUR	25,8800 Kč	-0,19 %	25,8300 Kč
Polský zlotý	PLN	6,1850 Kč	-0,37 %	6,1620 Kč

Hrubý domácí produkt oproti čtvrtému čtvrtletí roku 2012 poklesl o -1,7%. Míra nezaměstnanosti v moravském kraji (Vysočina, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Zlínský kraj a Moravskoslezský kraj) se pohybovala v roce 2012 průměrně okolo 11,05%. Oproti roku 2010 klesla, podle statistického úřadu.

V grafu 3.7 je znázorněn vývoj inflace vyjádřené průměrným indexem spotřebitelských cen od března roku 2012 až do ledna a února roku 2013. Jak je možné vidět v grafu, index spotřebitelských cen se pohybovala v únoru 2013 na 1,7%, což je méně oproti například září 2012, kde se tento index pohyboval na 3,4%. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 byla 3,3%.



Graf 3.7 – Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen

Sociální a kulturní faktory (S)

Pro pivovar jsou důležitými aspekty životní styl, postoj k práci a volnému času, demografické faktory, záliby, které mohou ovlivnit poptávku po sortimentu pivovaru. Hraje zde svoji roli věk a záliby odběratelů. Jestliže je zákazník mladý a rád se baví, chodí na různé diskotéky apod., kde, pokud je mu nad 18 let, požívá alkoholické nápoje. Pokud se někdo rozhodne žít zdravěji, přestane odebírat pivo. To se může promítnout do zisků pivovaru.

Dalším problémem může být také ta skutečnost, že pivovar obsadil pouze trh na Moravě a část trhu v zahraničí. Díky existenci spousty průmyslových pivovarů jen obtížně proniká na jiné trhy i v rámci České republiky. Společnost sice vyrábí takový sortiment, kterým se snaží uspokojit své zákazníky, ale jejich preference se mění. I když pivovar zaznamenal pro rok 2012 vyšší spotřebu piva oproti předchozím rokům.

Dalším důležitým aspektem jsou také příjmy obyvatelstva. Lidé se snaží část svých peněz uspořit. To by pro pivovar znamenalo, jak již bylo výše zmíněno, snížení dodávek piva, jak do restauračních zařízení, tak i do maloobchodů.

Technické a technologické faktory (T)

Tento pivovar je v moravském kraji znám svojí tradiční výrobou, na které si velice zakládá. Samozřejmě v dnešní době je výroba prováděna na moderních strojích (počítačové systémy, nerezové kádě, nerezové tanky apod.). Vedení pivovaru sleduje nové technologie, zlepšení. Bez těchto strojů moderní doby by pivovar nezvládal uspokojovat potřeby svých odběratelů. S tím souvisí také zvyšování kvalifikace a proškolení zaměstnanců.

Pivovar už samozřejmě nevyužívá chmelu v podobě bobulek, utržených a vysušených na suchém místě jako tomu bylo dříve. V dnešní době je k dispozici chmel v granulované podobě, který odebírají od různých dodavatelů. Tím se zvyšuje rychlost a kvalita samotné výroby.

Stáčírna piva do lahví je plně automatizovaná a funguje na třisměnný provoz, tedy nepřetržitě. Je to z toho důvodu, aby pivovar dokázal uspokojovat požadavky maloobchodů a velkoobchodů.

Vedení pivovaru má snahu objevovat nové druhy piva, aby o své zákazníky nepřišli v tvrdém konkurenčním boji.

3.4 Analýza vnitřního prostředí pivovaru

Analýza vnitřního prostředí pivovaru bude prováděna pomocí McKinseyho modelu „7S“ a finanční analýzy.

3.4.1 Model „7S“

Struktura

Pivovar využívá liniové struktury, která je znázorněna v příloze 3. Tuto organizační strukturu zvolili z důvodu hierarchie nadřazenosti a podřízenosti. Pracovníci vědí, ke komu mají jít, když se vyskytne problém, a pokud je tento problém hlubšího charakteru a vedoucí pracovníci ho neumějí vyřešit, nebo nemají dostatečné kompetence a pravomoci, problém řeší vrcholový manažeři.

Strategie

Pivovar vyvíjí takovou strategii, která mu umožní splňovat stanovené cíle, kterými si chce zajistit konkurenční výhody. Pivovar si klade za cíl zvýšení prodeje sudového piva v tuzemském segmentu a zvýšení prodeje maloobchodních řetězců s lahvovým sortimentem. Dalším cílem je navýšení exportu do zemí EU.

Za interní cíle by mohlo být považována realizace projektu nového IS za účelem zkvalitnění informačních toků, sledování nákladů podle nákladových středisek jak ve výrobě technické, tak v obchodní oblasti. A v neposlední řadě také zlepšení skladových a distribučních logistických procesů cestou investic do skladových a manipulačních prostor.

Systémy

Nejdůležitější je komunikace s dodavateli, aby dodávali v potřebném množství, kvalitě a včas. Další složkou, která je důležitá, jsou pracovníci, kteří musí plnit zadané postupy podle časového rámce.

Styl vedení práce

Každé pracovní ráno vedoucí pracovník rozdělí práci nebo ji upřesní. V pivovaru existuje směrnice HACCP (systém preventivních opatření, sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností související s jejich výrobou). Vedoucí pracovník vyžaduje dodržování této směrnice od svých zaměstnanců.

Spolupracovníci

Vztahy mezi pracovníky pivovaru jsou velmi dobré, dalo by se říci až přátelské. Zaměstnanci jsou školeni pravidelně, jednou ročně, na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Kromě tohoto školení jsou na vývěsních tabulích vyvěšeny pokyny pro bezpečnou práci. Vedení pivovaru posílá své zaměstnance na různé vzdělávací programy, kterými mohou získat senzorické zkoušky (hodnocení potravin) nebo legislativní kurz k označování výrobků.

Pracovníci pivovaru jsou motivováni prostřednictvím zvýšení odměn, za dobrovolné rozšíření znalostí, které se týkají daného pracoviště.

Schopnosti

Zaměstnanci pivovaru dokáží využít volného času pro chystání různých surovin, které budou v budoucnu potřebovat. Ke své práci přistupují velice zodpovědně a umí si dobře rozvrhnout čas na přípravu i samotnou výrobu piva. Někteří pracovníci se snaží zdokonalovat ve své práci a dokonce se u některých objevuje snaha naučit se něčemu novému, tedy kromě spílání i například vaření piva.

Sdílené hodnoty

Za sdílené hodnoty by se dalo považovat zachování tradiční výroby piva a dlouhotrvající značky.

3.4.2 Finanční analýza

Zdroje pro vypracování finanční analýzy byly staženy ze Sbírky listin z Obchodního rejstříku, kde je pivovar zapsán ke dni 10. 05. 1994. Na těchto stránkách zveřejnili nejnovější výroční zprávu z roku 2009. Pro srovnání byla vyjádřena finanční analýza pro rok 2009 a jemu předcházející dva roky (2007 a 2008).

Bohužel vedení pivovaru nechtělo poskytnout novější finanční údaje, proto je provedena omezená finanční analýza a jsem si vědoma, že tyto starší informace budou zkreslovat výsledky této diplomové práce.

Výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů byl proveden pomocí již výše zmíněných rovnic (2.1) až (2.12) v kapitole 2.3.2 na straně 30. Výsledky výpočtů jsou zaneseny do tab. 3.6.

Finanční údaje byly vzaty z rozvahy a výkazu zisků a ztrát za jednotlivá období, které můžeme najít v Přílohách 5, 6 a 7.

Tab. 3.6 – Výsledky finanční analýzy pivovaru

Poměrové ukazatelé	2007	2008	2009
Likvidita			
celková (běžná)	0,805248	0,739719	0,595370
rychlá likvidita	0,658087	0,559894	0,458343
Rentabilita			
ROA	0,02171%	0,37053%	0,87937%
ROE	-0,0761%	0,72469%	0,35843%
ROS	-0,1098%	1,11558%	0,63322%
Aktivita			
obrat aktiv	0,446808	0,28219	0,62275
obrat zásob	21,26476	9,011747	27,91836
doba obratu pohledávek	72,5 dnů	110,6 dnů	37,02 dnů
doba obratu závazků	41,3 dnů	81,9 dnů	20,3 dnů
Zadluženost			
celková zadluženost	19,654%	24,246%	20,564%
zadluženost VK	24,478%	32,033%	25,905%
doba návratnosti úvěrů	1,278024	1,330489	0,581758

Celková likvidita bývá také označována jako likvidita 3. stupně. Tento ukazatel měří platební schopnost podniku z pohledu kratšího období. Ve světě jsou za přijatelnou hodnotu považovány ty hodnoty, které se pohybují v intervalu $1,5 \div 2,5$. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti podniku. (Synek, 2007)

V případě pivovaru jsou hodnoty za všechny tři roky nižší než hodnota 1,5 a postupně se snižují. Nízká hodnota v roce 2009 je zapříčiněna snížením oběžných aktiv a to zhruba o 20tis. Kč a krátkodobé závazky zůstaly skoro nezměněny. Je zde riziko, že pivovar by se mohl ocitnout v platební neschopnosti. To znamená, že nebude schopen prodávat své produkty.

Rychlá likvidita, označovaná také jako likvidita 2. stupně, měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Hodnoty se pohybují v rozmezí $1 \div 1,5$, přičemž hodnota 1 je prahová (kritická). (Synek, 2007) Rychlá likvidita pivovaru se nepohybuje v uvedeném rozmezí, dokonce se snižuje.

Rentabilita aktiv (ROA) po převedení na procentní údaje je v roce 2007 rovna 0,0217%, v roce 2008 0,371%, v roce 2009 je nejvyšší, a to 0,8794%. Je to způsobeno rapidním růstem EBITu, kde aktiva zůstávají poměrně nezměněna.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. (Scholleová, 2012) Nejlepšího výsledku dosahoval pivovar v tomto ukazateli v roce 2008, kde dosahoval 0,725%, pak následovalo snížení na 0,358%, které bylo způsobeno snížením EAT, vlastní kapitál zůstal v podstatě nezměněn. V roce 2007 byl tento ukazatel dokonce záporný (-0,076%). Tato negativní skutečnost byla zapříčiněna záporným čistým ziskem a vysokým vlastním kapitálem.

Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. (Scholleová, 2012) Jak v předchozím ukazateli (ROE), tak i zde se objevuje záporná hodnota v roce 2007 (-0,11%), která má příčinu v záporném čistém zisku a vysokými tržbami z prodeje vlastních výrobků a zboží. Nejlepší situace byla v roce 2008, ve kterém tento ukazatel nabýval hodnoty 1,11%. Následuje pokles na 0,633% v roce 2009.

Obrat aktiv je ukazatel, který vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. (Scholleová, 2012) Tento ukazatel by se měl pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1. Hodnoty obratu aktiv pivovaru se během sledovaného období nepohybují kolem hodnoty 1. Pivovar by se měl pokusit zvýšit tržby nebo efektivněji využívat aktiva.

Hodnota *obratu zásob* udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků. (Scholleová, 2012) Pokud vydělíme 360 počtem obrátek, dostaneme dobrou dobu obratu zásob. Doba obratu zásob pivovaru je velice krátká. V roce 2007 činí 16,93 dne, 2008 je doba obratu nejvyšší 22,34 dne a v roce 2009 se snižuje na 17,58 dne. Doba obratu je u všech případů docela nízká. Snahou je snižovat tuto dobu obratu, protože to vede ke zvyšování zisku.

Doba obratu pohledávek je doba, se kterou podnik musí čekat, než obdrží platby za prodané zboží. (Synek, 2007, s. 344) Jako u předchozího případu, je i zde žádoucí, aby doba byla co nejkratší. Pivovar dosahuje poměrně vysoké doby obratu pohledávek. Tyto vysoké hodnoty jsou dány vysokými pohledávkami.

Doba obratu závazků pivovaru je mnohem nižší než doba obratu pohledávek. Podnik dosahuje svých závazků, ale měl by se pokusit tyto rozdíly zmenšit.

Celková zadluženost v pivovaru nevykazuje žádný trend. Nejprve vzrostla z 19,65% na 24,25% a v roce 2009 poklesla na 20,56%.

Zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu. (Nývltová, Marinič, 2010) Tento ukazatel vykazuje vyšší hodnoty oproti předchozímu. Je to dáno tím, že pivovar má nižší vlastní kapitál.

Doba návratnosti úvěrů vyjadřuje dobu, za kterou bude dluh splacen provozními peněžními toky. (Nývltová, Marinič, 2010) Doba návratnosti úvěrů pivovaru je relativně nízká.

4. KRIZOVÝ PROFIL A DOPORUČENÍ PRO ZÁSADY PREVENCE KRIZÍ DANÉHO PODNIKU

Krizový profil organizace se zjišťuje pomocí krizové matice, které předchází nalezení možných ohnisek krize. Tyto ohniska krize se zjišťují využitím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V této diplomové práci byl použit Porterův model konkurenčního prostředí, PEST analýza (vnější okolí podniku), McKinsey „7S“ a finanční analýza (vnitřní okolí podniku). Poznatky z těchto analýz budou v této kapitole zaneseny do SWOT matice, která v sobě zahrnuje silné a slabé stránky (vnitřní okolí), příležitosti a hrozby (vnější okolí). Dále tato kapitola obsahuje, jak je již v názvu obsaženo, doporučení pro zásady prevence krizí pivovaru.

4.1 SWOT analýza

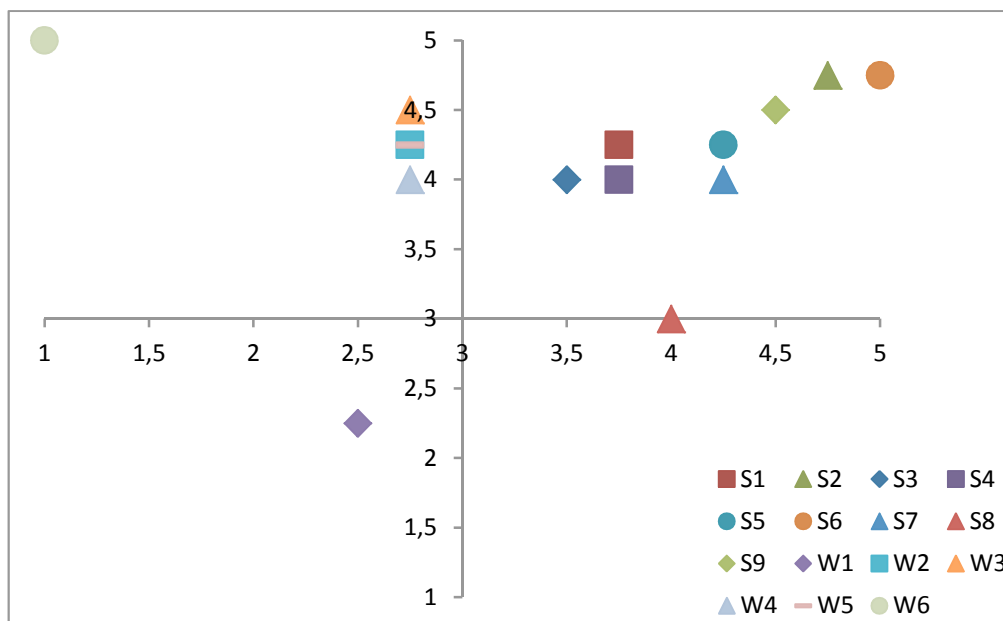
V tabulce 4.1 je zobrazena SWOT analýza pro zvolený pivovar. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vycházejí z předešlých analýz vnitřního a vnějšího prostředí pivovaru (Porterova analýza konkurenčního prostředí, McKinsey „7S“, finanční analýza).

Tab. 4.1 – SWOT analýza pivovaru

SILNÉ STRÁNKY „S“	SLABÉ STRÁNKY „W“
<ul style="list-style-type: none"> - dlouholetá tradiční výroba piva (S1) - historie a tradice značky (S2) - koncern s ostatními pivovary (S3) - výroba nealkoholických piv (S4) - inovace technologických zařízení (S5) - široké spektrum vlastních výrobků (S6) - vlastní doprava a servis (S7) - dlouhodobé vazby na odběratele (S8) - nezávislost na jednom dodavateli (S9) 	<ul style="list-style-type: none"> - dlouhá výroba kvůli tradičním postupům (W1) - vyšší náklady při výrobě klasickým způsobem (W2) - manažerské schopnosti (W3) - nízký počet zaměstnanců ve výrobě (W4) - nízká propagace piva mimo region (W5) - zastavení výroby při výpadku el. energie (W6)
PŘÍLEŽITOSTI „O“	HROZBY „T“
<ul style="list-style-type: none"> - výroba ochucených piv (O1) - export piv do zahraničí (O2) - nákup nových technologických zařízení (O3) - větší export (O4) - vstup do obchodních řetězců (O5) 	<ul style="list-style-type: none"> - pouze jeden dodavatel kvasnic (T1) - výpadek elektrické energie (T2) - velká konkurence (T3) - rostoucí ceny vstupních surovin na výrobu (cena vody, plynu, el. energie aj.) (T4) - nestabilita kurzu Kč / zahraniční měna (T5) - menší kupní síla zákazníka (T6)

4.1.1 Analýza silných a slabých stránek (S-W)

Při analýze silných a slabých stránek (S-W) se každý faktor hodnotí podle důležitosti a podle intenzity jeho výkonu. Pro lepší vypovídací schopnost byly jednotlivé faktory silných a slabých stránek dány k ohodnocení dalším třem lidem (vedení pivovaru, pracovník, který provádí administrativu v pivovaru a zaměstnanec z výroby). V příloze 8 v tab. 4.2 jsou zaznamenána jednotlivá hodnocení a proveden průměr pro každou silnou a slabou stránku. Tyto hodnoty pak byly zaneseny do grafu 4.1. (Dědina, Cejthamr, 2005)



Graf 4.1 – Poziční mapa silných a slabých stránek pivovaru

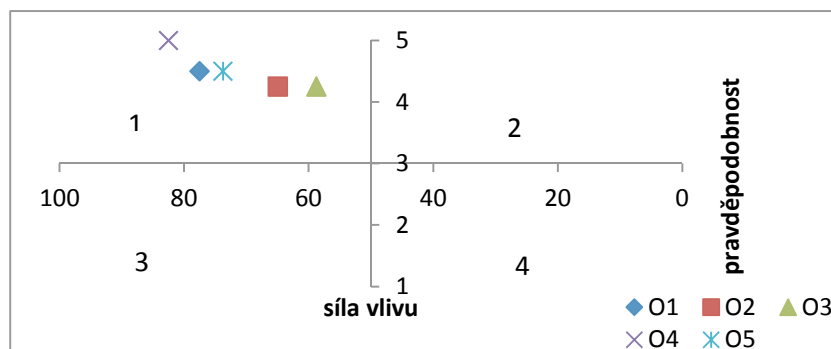
Graf 4.1 je rozdělen do čtyř kvadrantů, kde první kvadrant obsahuje silné stránky, u kterých by měl mít pivovar snahu je udržet. Ve druhém kvadrantu jsou slabé stránky, které je nutné posílit. Pivovar má pět takových slabých stránek. Ve třetím kvadrantu jsou slabé stránky, které jsou nevýznamné. Pivovar má ve třetím kvadrantu pouze jednu slabou stránkou. Touto stránkou je dlouhá výroba zapříčiněná tradiční výrobou. A v posledním kvadrantu jsou silné stránky, u kterých je nutné zvážit úsilí na jejich udržení. Mají tedy nízkou prioritu. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Z tohoto grafu vyplývá, že by se měl pivovar zaměřit na slabé stránky W2 až W6, které by mohly ohrozit podnik.

4.1.2 Analýza příležitostí a rizik (O-T)

Tato analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti. Také pomáhá k zjištění problémů, které by mohly nastat.

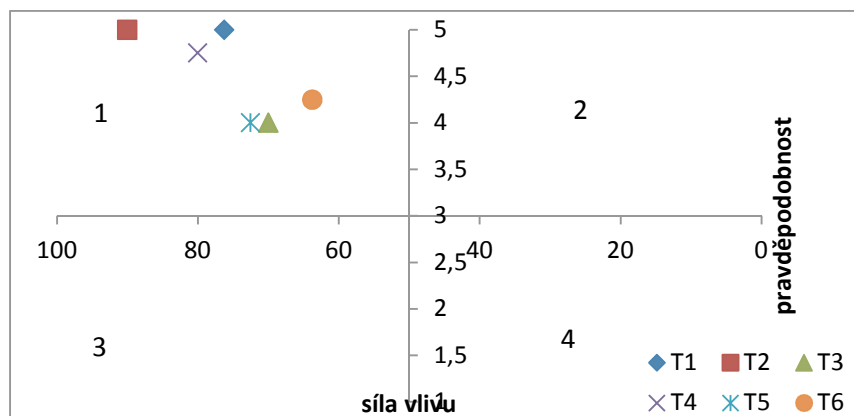
Příležitosti jsou posuzovány z hlediska atraktivnosti (síly vlivu) a pravděpodobnosti úspěchu. Jednotlivé příležitosti ze SWOT analýzy byly ohodnoceny stejnými pracovníky pivovaru jako v předchozí analýze silných a slabých stránek. Toto ohodnocení najdeme v příloze 9 v tab. 4.3, které bylo zaneseno do grafů 4.2 a 4.3. (Dědina, Cejthamr, 2005)



Graf 4.2 – Matice příležitostí

Graf 4.2, stejně jako předchozí graf, je rozdělen do 4 kvadrantů. Kde 1 znamená příležitosti, které nabízejí nevyšší užitek. Pivovar má všechny příležitosti v tomto kvadrantu. Kvadrant 2,3 znamená zajímavé příležitosti jen v případě možnosti zvýšení jejich atraktivnosti (síly vlivu) nebo pravděpodobnosti. Poslední kvadrant 4 představuje malé nebo nevyužité příležitosti.

Rizika jsou rozdělena z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti.



Graf 4.3 – Matice rizik

Matice rizik je také rozdělena do čtyř kvadrantů. Kvadrant 1 představuje nejvážnější rizika. Jak je možné vidět z grafu 4.3, pivovar má všechna možná rizika v tomto kvadrantu. Kvadrant 2,3 vyjadřuje potřebu důkladnějšího zkoumání, zda nepředstavují vážnější riziko. Kvadrant 4 představuje malá rizika, která lze ignorovat. (Dědina, Cejthamr, 2005)

4.2 Potenciální ohniska krize pivovaru

Z analýzy slabých stránek a analýzy rizik budou vybrána potenciální ohniska krize dané společnosti. Tyto ohniska mohou obsahovat budoucí krize jak uvnitř podniku, tak i krize, které přicházejí z vnějšího okolí podniku.

Určení období, pravděpodobnosti vzniku krize a faktory byly stanoveny objektivně na základě rozhovorů s vedením pivovaru.

Pro znázornění byly vybrány dvě možná ohniska krize ze všech stanovených. Ostatní tabulky najdeme v Příloze 10. V následujících dvou tabulkách (tab. 4.4 a 4.5) je znázorněno schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici. V tabulce 4.4 je za potenciální ohnisko krize považován pouze jeden dodavatel kvasnic, s pravděpodobností vzniku krize 76,25%. V tabulce 4.5 je znázorněno schéma pro stanovení polohy ohnisek krize v matici pro pivovar, kde možným ohniskem krize je výpadek elektrické energie. U této krize je pravděpodobnost vzniku 90%.

Tab. 4.4 – Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	pouze jeden dodavatel kvasnic										
Krátký popis krize:	pivovaru dodává pouze jeden dodavatel kvasnice, dodavatel zvýší cenu kvasnic										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	12 měsíců										
Odůvodnění:	několikrát se zvýšila cena oproti původní dohodnuté										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,7625										
Odůvodnění:	- postupné zvyšování ceny oproti původní dohodnuté - dodavatel ví, že je jediný, který pivovaru dodává, snaží se toho využít - dlouholetý dodavatel, snaha zachovat spolupráci										
Stanovení účinků krize:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady					x						
b) růst podniku				x							
c) objem výroby					x						
Průměrné bodové ohodnocení:	4,6 bodů										

Tab. 4.5 – Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	výpadek elektrické energie										
Krátký popis krize:	pivovaru dodává pouze jeden dodavatel elektrickou energii										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	12 měsíců										
Odůvodnění:	výpadek elektrické energie a zastavení celé výroby										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,9										
Odůvodnění:	<div>- zastavení kompletní výroby</div> <div>- nutnost neustálého chlazení piva ve sklepích a na spilce, když k tomuto chlazení nedochází, tak pivo kvasí a kazí se, ztráty pro pivovar</div> <div>- není náhradní zdroj elektrické energie v případě výpadku</div>										
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady							x				
b) odběratelé						x					
c) objem výroby						x					
Průměrné bodové ohodnocení:	6,3 bodů										

V příloze 10 jsou znázorněny podobné tabulky (tab. 4.6 až 4.15). V tabulce 4.6 ohnisko krize nese označení „pouze jeden dodavatel kvasnic“. Pravděpodobnost, že krize nastane je u tohoto ohniska krize 20%. Jako odůvodnění je uváděno, že je to malá firma a je pro ni obtížné obstát v konkurenci. Výstupní výrobky, důležité pro pivovar svou kvalitou, jsou dražší oproti konkurenci, která nemá tak kvalitní suroviny. Dodavatel kvasnic vyžaduje pouze hotovostní platbu. Ohodnoceny byly účinky typu: výrobní náklady, odběratelé, růst podniku a objem podniku.

V tabulce 4.7 (příloha 10) je ohniskem krize označen „nízký počet zaměstnanců ve výrobě“. Každý zaměstnanec, v pivovaru, má svou specializaci. Především ve výrobě se zaměstnanci specializují buď jenom na spílání, nebo na vaření piva. Jen pár zaměstnanců dokáže pracovat na obou pracovištích. Pivovar, jak již bylo zmíněno výše, má motivační program, který spočívá v tom, že pokud pracovník v pivovaru umí ovládat obě pracoviště, dostává vyšší hmotnou odměnu. Je zajímavé, že tato skutečnost není asi dost motivující pro ostatní zaměstnance, aby se učili něčemu navíc. Pravděpodobnost, že by mohlo dojít ke vzniku krize je zde malá, pouze 10%. Dopad by mohla mít ohrožující pro pivovar, protože

v případě výpadku zaměstnance je jeho náhrada obtížná. Musí se přepsat rozpis služeb. Rostou náklady na přepracování rozpisů apod.

V tabulce 4.8 (příloha 10) je označeno ohnisko krize „vyšší náklady“. Tyto vyšší náklady jsou způsobeny výrobou klasickým způsobem, kde pivo musí ležet ve sklepě určitou dobu, podle toho, kolikastupňové pivo se uvařilo. Období vzniku této možné krize bylo stanoveno na 6 měsíců, z důvodu výroby speciálních piv (např. speciál 13°), které leží ve sklepě delší dobu, oproti klasickým pivům (např. světlá 11°). Pravděpodobnost, že by krize mohla vzniknout, byla ohodnocena na 60%, z důvodu, které již bylo zmíněno, a to dlouhého zrání piva ve sklepě.

Dalším možným ohniskem krize, které by mohlo nastat, jsou manažerské schopnosti (tab. 4.9, Příloha 10). Těmito manažerskými schopnostmi je myšleno špatné rozhodnutí manažerů o množství výroby piva. Manažeři pivovaru rozhodují na tři měsíce dopředu. Rozhodují se na základě předchozích let. Pravděpodobnost, že manažeři špatně rozhodnou, je stanovena na 65%, a to z důvodu, že v minulosti již tato špatná rozhodnutí nastala.

Ze SWOT analýzy vyplynulo jako jedno z možných ohnisek krize „nízká propagace piva“. Nízká propagace piva mimo region může snižovat možné příjmy. Na druhou stranu, kdyby značka pivovaru byla propagována na jiných trzích, zvyšovalo by to náklady. Musel by se udělat podrobný průzkum ostatních trhů. Pravděpodobnost, že krize nastane, byla stanovena na 65%, jak je možné vidět v tab. 4.10 (příloha 10).

V tab. 4.11 (příloha 10) nese ohnisko krize označení „rostoucí ceny vstupních surovin“. Těmito rostoucími cenami vstupních surovin, se myslí ceny vody, plynu, elektrické energie apod. Toto navýšení pivovar očekává za 9 měsíců. Pravděpodobnost, že k navýšení dojde je 80%, protože vedení pivovaru dostalo informace o zvyšování cen od dodavatelů z důvodu jejich dlouhodobé spolupráce.

Podobným ohniskem krize jaké byly rostoucí ceny vody apod., jsou rostoucí ceny chmele a sladu, které by mohly nastat během 10 měsíců. Důvodem pro stanovení této doby je očekávané navýšení cen. Toto navýšení se již v minulosti stalo několikrát. Pravděpodobnost, že tato možná krize nastane, je 80%, protože vedení pivovaru již dlouhou dobu spolupracuje se svými dodavateli a ti jim dopředu posílají informace o změnách. Další informace jsou obsaženy v tab. 4.12 (příloha 10).

Další potenciální krizí, která vychází z analýzy hrozeb, je „nestabilita kurzu“ (tab. 4.13, Příloha 10). Nestabilitou kurzu se má na mysli nepříznivě měnící se kurz zahraniční měny vůči koruně, který může mít za následek zvýšení nákladů. Změny kurzu probíhají neustále. Pravděpodobnost, že tato krize nastane je 72,5%. Důvodem tohoto procentního hodnocení jsou předchozí zkušenosti vedení pivovaru s kurzy.

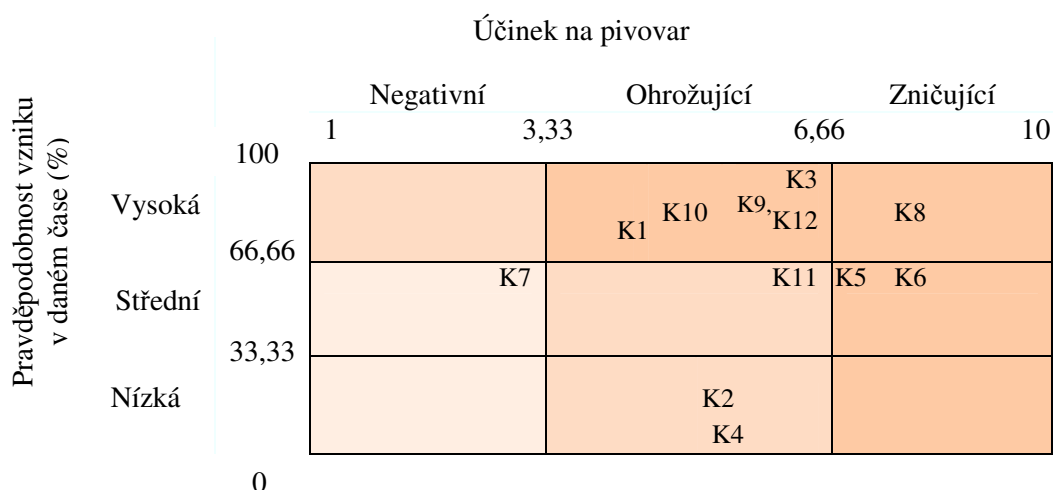
V tabulce 4.14 (Příloha 10) je označeno ohnisko krize jako „nižší kupní síla zákazníků“. Pokud budou zákazníci méně nakupovat, odrazí se to v nižších dodávkách piva pro odběratele a také v nižších ziscích pro pivovar. Podle průzkumů lidé šetří své peníze. Pravděpodobnost, že krize vznikne je 63,75%. Toto procento bylo stanoveno na základně předchozí zkušenosti pivovaru a také z důvodu, že někteří zákazníci již nyní odebírají méně piva. Samozřejmě v letních měsících bude situace jiná, protože lidé rádi „hasí žízeň“ pomocí alkoholického i nealkoholického piva a především ženy rády pijí tzv. míchané nápoje.

Poslední možnou krizí je „vysoká konkurence“ (tab. 4.15, Příloha 10)). Tato konkurence je zde, protože existuje velké množství průmyslových pivovarů, které si nezakládají na tradiční výrobě piva a mohou obsadit trh, kde pivovar podniká. Období pro vznik této krize, bylo stanoveno na 24 měsíců. Pravděpodobnost, že by tato krize mohla vzniknout je 70%, protože v tuto dobu mají již některé jiné pivovary obsazený moravský kraj. Jen málo pivovarů si zakládá na klasické výrobě.

4.3 Krizová matice pivovaru

Výše zjištěná potencionální ohniska krize pivovaru, byla zanesena do matice rizik, která je znázorněna na obr. 4.1.

Jednotlivá možná ohniska krize pro pivovar jsou zanesena do krizové matice na základě určení pravděpodobnosti vzniku krize, která se nachází v matici na svislé ose a na základě účinků na pivovar, které jsou na vodorovné ose. Pravděpodobnost, že krize nastane, je brána v procentech od 0% do 100% a může být nízká (0% - 33,33%), střední (33,33% – 66,66%) a vysoká (66,66% - 100%). Zařazení potencionálních krizí do třech možností účinků na pivovar, se provádí podle bodového ohodnocení (1b – 10b, kde 1b znamená nejnižší účinek na pivovar a 10b nejvyšší účinek na pivovar) jednotlivých faktorů, které se sečtou a vydělí počtem faktorů (aritmetický průměr). Těmito třemi možnostmi účinků na pivovar jsou negativní účinek (0 – 3,33), ohrožující účinek (3,33 – 6,66) a zničující účinek (6,66 – 10).



Obr. 4.1 – Krizová matice pivovaru

Jednotlivé potencionální krize jsou pro zjednodušení zapsány jako K1 až K12. Kde:

K1 představuje potencionální krizi „pouze jeden dodavatel kvasnic“. Tedy, že by mohl zvýšit cenu kvasnic. Pravděpodobnost vzniku této možné krize je vysoká, ale účinek na podnik by mohla mít ohrožující. Podle klasifikace rizik se jedná o ekonomické, neovlivnitelné riziko. Pro snížení tohoto rizika by bylo vhodné, kdyby pivovar využil možnost diverzifikace. Konkrétněji vertikální integraci, která snižuje závislost, v tomto případě, na jednom dodavateli.

K2 je riziko, které má stejný název jako *K1*, s tím rozdílem, že se jedná o dodavatelskou firmu kvasnic, která je malá a může dojít k jejímu zkrachování. Pravděpodobnost, že by tato situace mohla nastat je poměrně nízká a pro pivovar by to mohlo mít ohrožující účinky. Jako u předchozího případu, se jedná o ekonomické, neovlivnitelné riziko a možností, jako ho snížit je již zmiňovaná diverzifikace.

K3 je další možnou krizí, která by mohla nastat. Jedná se o „výpadek elektrické energie“. Pravděpodobnost, že tato krize nastane, je vysoká a účinky na podnik jsou podle obrázku 4.1 ohrožující. Dalo by se říci, že toto riziko je technické. V tomto případě by se k tomuto riziku mohlo přistupovat tak, že pivovar zvýší svoji flexibilitu. Bude rychleji reagovat na vzniklé změny. Mohly by přejít na jinou dodávku elektrické energie, tehdy, když hlavní zdroj selže.

K4 je možné riziko nazvané jako „nízký počet zaměstnanců ve výrobě“. Toto potenciální riziko se pohybuje v nízké pravděpodobnosti vzniku, ale s ohrožujícím účinkem na pivovar. Jedná se o ovlivnitelné riziko. Riziku *K4* by se měl pivovar vyhnout a najmout další pracovníky, nebo alespoň brigádně pracující zaměstnance.

K5 představuje budoucí možnou krizi „vyšší náklady“, u které je střední pravděpodobnost vzniku krize. Tato krize by mohla mít na pivovar ničující účinek. Riziko se jeví jako ekonomické. Proti tomuto riziku se může pivovar bránit pomocí toho, že zvýší flexibilitu. Bude využívat univerzálních technologií.

K6 je riziko, které vychází z „manažerských schopností“, z jejich špatných rozhodnutí o množství vyrobeného piva pro období následujících třech měsíců. Špatné rozhodnutí není úmyslné, protože všechno záleží na zákaznících pivovaru, na jejich spotřebě, preferencích apod. Manažeři musí svá rozhodnutí co nejlépe přiblížit těmto odběratelům. K6 se nachází v obr. 4.1 ve střední pravděpodobnosti vzniku krize a účinky na pivovar by mohly být ničující. Dalo by se říci, že se jedná o tržní riziko. Pro snížení rizika by bylo vhodné sdílet riziko například se svými partnery, průmyslovými pivovary, se kterými vytvořil pivovar koncern.

K7 neboli riziko „nízké propagace piva“. Tato krize by mohla vzniknout se střední pravděpodobností. Na pivovar nízká propagace piva by měla negativní účinek. K7 by mohlo být tržním rizikem. Proti tomuto riziku se nemusí pivovar bránit, protože jeho vzniknutí nebude mít na pivovar skoro žádný účinek.

K8 představuje potenciální krizi „rostoucí ceny vstupních surovin“. Tato krize se vyznačuje vysokou pravděpodobností vzniku. Mohla by mít na pivovar ničující účinek. Rostoucí ceny vody, elektrické energie apod. by se daly označit na ekonomické riziko. Pivovar by se mohl bránit pomocí dělení rizika. Vzájemně by mohli uzavřít dlouhodobé kupní smlouvy na dodávky vstupních surovin. V těchto smlouvách by měli předem dohodnuté podmínky.

K9 je riziko nazvané jako „rostoucí ceny vstupních surovin“. Zde se jedná o rostoucí ceny chmele a sladu. Pravděpodobnost, že by potencionální krize mohla nastat, je vysoká, jako u předchozí krize K8, ale účinky na pivovar jsou mírnější, tedy ohrožující. Jedná se o neovlivnitelné, ekonomické riziko, které je možné snížit pomocí dělení rizik, jako u předcházejícího případu.

K10 je rizikem zvaném „nestabilita kurzu“, protože pivovar vyváží svoje produkty i do zahraničních zemí. Možná krize K10 má vysokou pravděpodobnost vzniku a ohrožující účinek na pivovar. Toto riziko je ekonomické a zároveň neovlivnitelné. Bránit se proti němu může pivovar tak, že bude provádět termínové nákupy zahraniční měny.

K11 je rizikem „nižší kupní síla zákazníků“. Kdyby krize nastala, měla by ohrožující účinek na pivovar. Krize nastane se střední pravděpodobností. Jde o tržní riziko, které pivovar může snižovat pomocí diverzifikace.

K12 představuje možnou krizi, kterou je „vysoká konkurence“. Pravděpodobnost vzniku, že krize nastane je vysoká. Účinky na pivovar jsou ohrožující. Podle klasifikace rizik, je riziko vysoké konkurence, rizikem tržním. Aby byl podnik konkurenceschopnější, může pivovar provést diverzifikaci, zvýšit flexibilitu.

Krizový management může využít některou ze strategických možností. Z krizové matice pivovaru (obr. 4.1) je patrné, že většina potencionálních krizí se vyskytuje v polích označených jako odstranění ohniska. V oblasti šuplíkových plánů se nacházejí tři možné krize. Krize, která je spíše nepravděpodobná, je pouze jedna. Ta se řadí do oblasti Trouble Shooting (hašení krize). Pro rychlejší orientaci jsou jednotlivá ohniska krize znázorněna v tab. 4.16.

Tab. 4.16 – Strategie řešení krize podle zařazení ohnisek krize do krizové matice

Řešení krize	Ohniska
Hašení krize	K7
Šuplíkové plány	K1, K4, K11
Odstranění ohniska krize	K2, K3, K5, K6, K8, K9, K10, K12

4.4 Doporučení pro pivovar

Pivovar, a. s. podle informací z rozhovorů s vedením pivovaru, nemá zřízen krizový management. Většinu možných krizí, nebo rizik řeší až v době, kdy nastanou. Příkladem může být krize K3, nazvaná jako výpadek elektrické energie. Tato situace se již v pivovaru stala. Jak již bylo zmíněno, v pivovaru se pracuje na třísměnný provoz. Největší dopad měla krize na úsek výroby. V tomto úseku se pracuje 12h jedna směna. Krizová situace nastala na noční směně. Pracovníci museli čekat, až elektrickou energii zase zapnou. Doba od vypnutí do zapnutí trvala okolo 6 hodin, což je půlka doby vaření piva. Nejhorší je, že pivo v době, kdy se nevařilo, začalo kvasit, tedy se kazilo. Pracovníci byli nuceni z této várky udělat procentně silnější pivo, než bylo naplánováno a musel se předělat celý rozpis pro vaření piva. Lahvárna a sudová nestihli naplnit potřebné množství lahví a sudů. To znamená, že další den nemohly vyjet některé nákladní automobily a rozvést výrobky do různých restauračních zařízení a do maloobchodů. Návrhem by mohl být záložní zdroj, alespoň pro dovaření várky piva.

Z důvodu mnoha krizí, které kdyby vznikly, by mohly mít zničující účinky na podnik, by bylo dobré zřídit krizový management, který by zjišťoval nedostatky pivovaru. Sestavoval by krizové plány a řešil případné vzniklé krize.

Pivovar má velice schopný management. Snaží se řešit jak svoje záležitosti, tak i krize, které by mohly nastat, nebo které nastaly. Kdyby měl pivovar zřízen krizový management, a klasický management se zaměřil pouze na svoji práci, možná by pivovar pronikal i na další trhy, které jsou mimo moravský kraj. Také je možné, že by dosahoval vyšších zisků. Tento návrh, zřídit krizový management, byl předložen vedení pivovaru. Rozhodnutí zatím nebylo učiněno.

Možností snížení dalších rizik, které byly v této práci zjištěny pro daný pivovar, jsou zapsány v kapitole 4.3 Krizová matice u každé potencionální krize.

Momentálně se vedení pivovaru snaží najít řešení krizí K1 a K2 s názvem pouze jeden dodavatel kvasnic.

5. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala nalezením možných krizí, které by mohly mít dopad na podnik. Krize, rizika se objevují nejen v ekonomické sféře, ale i v podnikatelské a nalezení těchto potencionálních krizí, dává podniku možnost se na ně připravit, nebo snížit jejich dopady.

Cílem diplomové práce bylo zjistit potencionální ohniska krize, která by mohla vzniknout ve vybraném podniku.

Pro nalezení možných krizí byla provedena analýza vnějšího prostředí (Porterův model konkurenčního prostředí, PEST analýza) a analýza vnitřního prostředí (McKinsey „7S“, finanční analýza). Z těchto analýz byla sestavena matice SWOT. Dále byla provedena analýza silných a slabých stránek, kde ze slabých stránek byly vybrány potencionální krize, které vznikají uvnitř podniku. Krize vznikající ve vnějším okolí pivovaru byly nalezeny pomocí analýzy hrozeb. Jednotlivým krizím byla dána pravděpodobnost jejich vzniku a bodové hodnocení stanovených faktorů a to s pomocí vedením pivovaru, zaměstnance ve výrobě a v administrativě.

Pivovar měl poměrně velké množství krizí, které se nacházely v krizové matici v oblasti odstranění ohniska krize. Nejzávažnější krizí jsou rostoucí ceny vstupních surovin, jakými jsou voda, plyn, elektrická energie, které pivovar nejvíce potřebuje pro svůj provoz. V šuplíkových plánech měl pivovar tři potencionální krize a v oblasti hašení krize pouze jednu.

Vedení pivovaru byly předloženy zjištěné výsledky a doporučeno zřídit krizový management. Doposud nevyjádřil své rozhodnutí.

Věřím, že zjištěné skutečnosti nezůstanou vedením pivovaru opomíjeny, a že se na některé potencionální krize zaměří. Tím by se mohla zlepšit kvalita zaměstnanců především ve výrobě, kde jich je nedostatek a mají určitou specializaci.

LITERATURA

Knižní publikace

- 1) ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- 2) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2011. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 3) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTCHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- 4) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 5) FLEISHER, S., Craig a Babette, E. BENSOUSSAN. *Business and Competitive Analysis Methods: Effective Application fo New and Classic Methods*. FT Press, 2007. ISBN 9780131873667.
- 6) FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 7) HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management. Teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, s.r.o, 2008. 323 s. ISBN 978-80-89364-33-6.
- 8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: H. C. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 9) KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- 10) KNÁPKOVÁ Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-3349-4.
- 11) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 12) MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 171 s. ISBN 978-3-8473-4870-2.
- 13) MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 2002. 55 s. ISBN 80-248-0100-0.
- 14) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- 15) RAIS, Roman. *Úvod do řízení podniku v krizi*. Brno: Rašínova vysoká škola s.r.o., 2010. 103 s. ISBN 978-80-87001-20-2

- 16) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- 17) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7
- 18) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 19) SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 20) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 21) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 22) WALASKI, Pamela. *Risk and crisis communications*. Methods and Messages. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 256 s. ISBN 978-0-470-59273-1
- 23) WICKHAM, A., Philip. *Financial Times Corporate Strategy Case Book*. Great Britain: Pearson Education Limited, 2000. 423 s. ISBN 0273-64342-8.
- 24) WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. Praha: Babtext, 1992. 38 s. ISBN 80-900178-1.
- 25) ZUZÁK, Roman a Martina Königová. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

Internetové zdroje

- 1) CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Celní správa: *statistická data z oblasti výroby, dopravy a dovozu piva zveřejněné 22. 1. 2013* [online]. Celní správa [22. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/dane/statistiky/Stranky/pivo.aspx>
- 2) KURZY. *Kurzy měn – kurzovní lístek ČBN*. [online]. [2000 - 2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>
- 3) MARTIN WRIGHT ASSOCIATES. Articles. Customer Journey [online]. By Martin Wright [Leden 2012]. Dostupné z: <http://martinwrightassociates.co.uk/articles/customer-journey/>
- 4) MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. MVCR: *Informační servis, hrozba* [online]. MVCR [2010]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/hrozba.aspx>

- 5) PAUL SHRIVASTAVA. Paul Shrivastava: *Home, biography* [online]. [2012]. Dostupné z: <http://paulshrivastava.com/index.html>
- 6) PIVNÍ TÁCKY. *Historie pivovarnictví v České republice*. [online]. [cit. 2012]. Dostupné z: <http://www.pivni-tacky.cz/o-pivu/index.php?clanek=6>
- 7) SDRUŽENÍ PŘÁTEL PIVA. *Svět piva*. [online]. [cit. 2012]. Dostupné z: <http://www.pratelepiva.cz/svet-piva/ceske-pivo-historie-a-soucasnost/historie-a-soucasnost/>
- 8) MANAGEMENT MÁNIA. *Winteringova krizová matice*. [online]. [11. 08. 2012]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>
- 9) HÁLEK INFO. Krizový management, přednášky. [online]. [neuvedeno]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=05#strana21>
- 10) UNIVERZITA ONLINE. *Krizové řízení a risk management*. [online]. [rok neuveden]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/krizove-rizeni-a-risk-management/>
- 11) OUTSIDEMEIDA. *Ekonomika*. [online]. [18. 1. 2012]. Dostupné z: <http://www.outsidermedia.cz/Kapital-5-dil-Hlavni-ulohou-kapitalu-neni-tvorba-novych-hodnot-ale--1.aspx>

Interní zdroje:

Politika zdravotní nezávadnosti pivovaru, a. s. pro období 2012 - 2013

Seznam zkratek

EAT	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Depreciation, Interest and Taxes (zisk před odečtením odpisů, úroků a daní)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (systém preventivních opatření, neboli systém řízení kritických bodů)
IS	informační systém
PEST	Political Factors (politicko-právní faktory), Economic Factors (ekonomické faktory), Social Factors (sociální faktory), Technological Factors (technické a technologické faktory)
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
VK	vlastní kapitál
„7S“	Strategy (strategie), Structure (struktura), Systems (systémy), Style (styl vedení práce), Staff (spolupracovníci), Skills (schopnosti), Shared values (sdílené hodnoty)

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 04. 2013



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

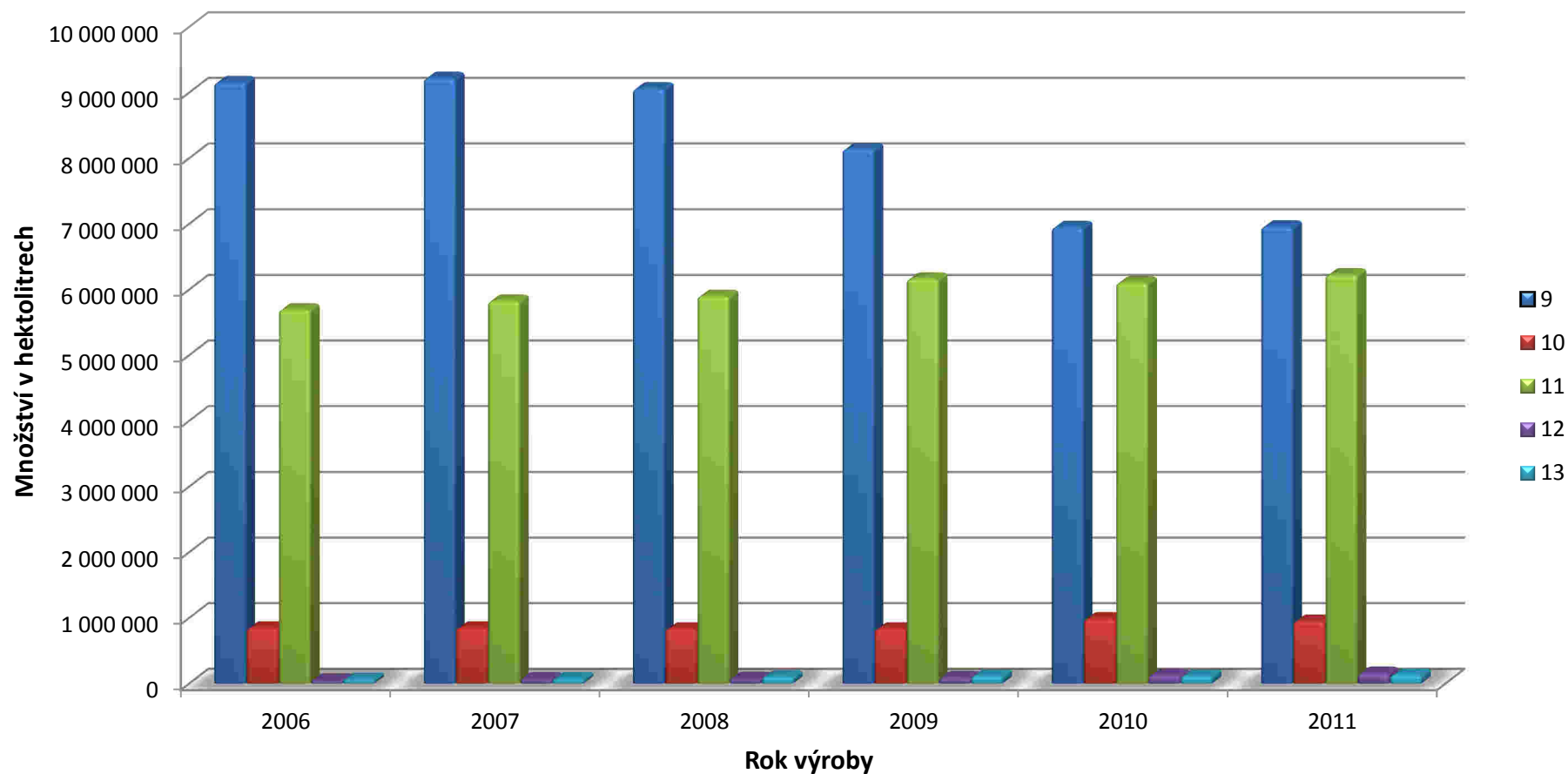
Příloha 1	Charakteristiky běžného a krizového řízení, ke kapitole 2.2
Příloha 2	Množství piva v hektolitrech, ke kapitole 3.1
Příloha 3	Organizační schéma pivovaru, ke kapitole 3.2
Příloha 4	Druhy vyráběných piv pivovarem, ke kapitole 3.2
Příloha 5	Rozvaha a výkaz zisků a ztrát 2007, ke kapitole 3.4.2
Příloha 6	Rozvaha a výkaz zisků a ztrát 2008, ke kapitole 3.4.2
Příloha 7	Rozvaha a výkaz zisků a ztrát 2009, ke kapitole 3.4.2
Příloha 8	Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek pivovaru, ke kapitole 4.1.1
Příloha 9	Hodnocení síly vlivu a pravděpodobnosti výskytu příležitostí a hrozeb pivovaru, ke kapitole 4.1.2
Příloha 10	Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici pro pivovar, ke kapitole 4.2

Příloha 1

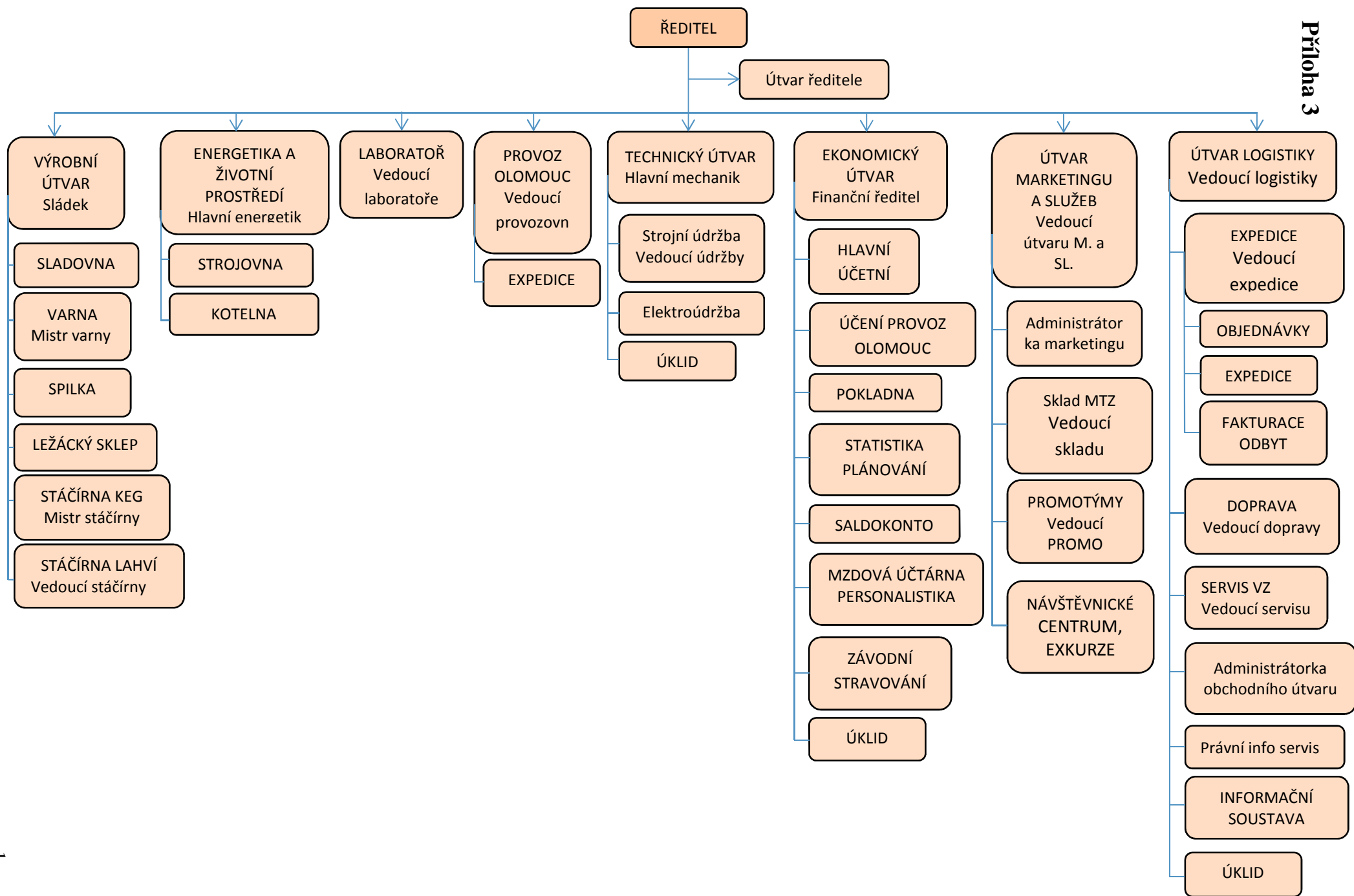
Tab. 2.3 - Charakteristiky běžného a krizového řízení (Mikušová, 2012, str. 59)

	Běžné řízení	Krizové řízení
Postup	<ul style="list-style-type: none"> Stanovení: strategie, cíle, odpovědnost jednotlivce Definování vztahů: vynikající podřízený 	<ul style="list-style-type: none"> Zjištění hlavních příčin krize Vytvoření krizového plánu Koordinace Stav nouze Vymezení co všechno je ovlivněno krizí Aktivace krizového týmu
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> Dodržování hierarchických vazeb Přenos informací prostřednictvím různých zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> Přímá komunikace mezi členy krizového týmu
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelně na každé úrovni řízení 	<ul style="list-style-type: none"> Určení: co je konec krize a řešení načasování Členové krizového týmu prezentují situaci v krátkých časových intervalech
Manažeři	<ul style="list-style-type: none"> Každý je zodpovědný za své konkrétní oblasti Řídit své přímé podřízené 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikovat se všemi, kteří mohou pomoci při řešení problémů bez ohledu na hierarchickou úroveň Důraz na odstranění problému
Odměny a sankce	<ul style="list-style-type: none"> Vyplývá ze způsobu odměňování a hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> Přímo spojeny s jednotlivými úkoly V případě selhání se určuje jiný člen týmu
Zodpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> Výsledky z organizační struktury a funkční klasifikace 	<ul style="list-style-type: none"> Vztah: úkol – zaměstnanci Členové krizového týmu se neúčastní standardního řízení Krize je řízena samostatně

Množství piva v hektolitrech v členění dle stupňů Plato



Graf 3.1 - Množství piva v hektolitrech



Příloha 4

Tab. 3.4 – Druhy vyráběných piv

Název piva	Obsah alkoholu v obj.	Druh piva	Bližší informace o pivu
Classic	4,1 %	světlé výčepní	Pivo příjemné chuti a vůně, jemné aromatické hořkosti a střední plnosti.
Dark	3,8 %	tmavé výčepní pivo	Příjemná, středně karamelová vůně, charakteristická hořkost a barva, střední plnost, to vše určeno pro milovníky klasických tmavých piv
Maestro	4,1 %	pivo s lavinovým efektem	Jemné chuti Maestra bylo dosaženo vytvořením originální receptury, která je založena na klasické technologii. Lavinový efekt, kompaktní bělostná pěna a jantarová barva dodávají tomuto pivu výjimečnost a originalitu.
Moravan	4,6 %	světlé výčepní pivo	Optimální sladěnost intenzivní aromatické lahodné hořkosti a střední plnosti, výborný říz a velmi dobrá pěnivost, to jsou hlavní charakteristické vlastnosti piva
Premium Dark	4,8%	tmavý ležák	Pivo střední až silné plnosti s vyladěnou karamelovou vůní a chutí.
Premium	5,0 %	světlý ležák	Prémiový ležák se vyznačuje plností a lahodnou hořkostí. Zlatá barva, kompaktní pěna a silný říz dodávají tomuto pivu jedinečnost originálu
Sváteční speciál 13°	6,0 %	světlé speciální pivo	Pivo charakteristické svojí zlatou barvou, chmelovým aroma, hustou bílou pěnou, příjemnou výraznou hořkostí a harmonickou plnou chutí. Vařené dle originální receptury výhradně tradičními klasickými postupy z těch nejvyšších surovin (moravského sladu a českého chmele) s délkou zrání v ležáckých sklepech více jak 100 dnů pod neustálým dohledem litovelského sládky
Free	max 0,5 %	světlé nealkoholické pivo	Osvěžující nealkoholické pivo dobře zahánějící žízeň, vařené klasickou technologií a ze stejných surovin jako všechna ostatní piva značky Litovel. Určeno všem konzumentům, kteří nemohou nebo nechtějí pít alkoholické pivo.
Escape	malina, limeta, zázvor: 2,5% Free energy: max. 0,5 %	Míchaný nápoj	Escape je míchaný alkoholický nápoj z výčepního piva dostupný ve třech příchutích: limetka, malina nebo zázvor. Řadu nově doplňuje Escape Free Energy na bázi nealkoholického piva s příchutí guarany a povzbuzujícími účinky
Yuzu & limeta	2,0 %	Míchaný nápoj	Míchaný nápoj na bázi piva s příchutí yuzu a přírodní limety se vyznačuje osvěžující vůní.

Příloha 5

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2007

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Pivovar a.s.

Moravský kraj

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	1 439 715	-403 242	1 036 473	911 703
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 239 951	-352 441	887 510	681 862
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	5 285	-5 170	115	254
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	56	-56		
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	1 038	-1 027	11	31
	4. Ocenitelná práva	008	4 150	-4 087	63	183
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	41		41	40
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	696 703	-347 040	349 663	283 876
B. II. 1.	Pozemky	014	14 044		14 044	12 472
	2. Stavby	015	245 665	-72 355	173 310	176 799
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	385 536	-274 685	110 851	92 919
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	23		23	20
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	51 282		51 282	1 666
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	153		153	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	537 963	-231	537 732	397 732
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	168 889		168 889	169 339
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	175 637		175 637	183 672
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	158 754		158 754	8 541
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	34 683	-231	34 452	36 180
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Příloha 5

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	169 968	-50 801	119 167	196 702
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	21 837	-59	21 778	15 419
C. I. 1.	Materiál	033	12 900	-59	12 841	11 538
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	3 811		3 811	2 771
	3. Výrobky	035	3 837		3 837	2 810
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037	1 260		1 260	1 299
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	29		29	1
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	166		166	197
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	166		166	197
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	144 014	-50 742	93 272	172 344
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	70 193	-10 163	60 030	43 011
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4 992		4 992	3 311
	8. Dohadné účty aktivní	056	17 621		17 621	25 119
	9. Jiné pohledávky	057	51 208	-40 579	10 629	100 903
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	3 951		3 951	5 742
C. IV. 1.	Peníze	059	1 844		1 844	2 987
	2. Účty v bankách	060	2 107		2 107	2 755
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	29 796		29 796	33 139
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	29 630		29 630	32 972
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	166		166	167

Příloha 5

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	1 036 473	911 703
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	832 219	727 545
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	421 000	421 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	421 000	421 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	322 707	217 298
A. II. 1.	Emisní ážio	074	41 590	41 590
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	100	100
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	281 017	175 608
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	5 610	5 541
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	5 031	5 000
	2. Statutární a ostatní fondy	081	579	541
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	83 535	83 099
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	83 535	83 099
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	-633	607
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	203 709	183 534
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	14 722	13 864
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102	14 722	13 864

Příloha 5

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	147 988	62 706
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů	104	58 098	57 270
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	105		
	3. Závazky - podstatný vliv	106		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
	5. Závazky k zaměstnancům	108	2 809	2 606
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 599	1 473
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	11 367	9 731
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	22 277	823
	9. Vydané dluhopisy	112		
	10. Dohadné účty pasivní	113	11 430	10 524
	11. Jiné závazky	114	40 408	279
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	40 999	86 964
B. IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	116	14 298	38 022
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	26 701	14 000
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118		34 942
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	545	624
C. I.	1. Výdaje příštích období	120	330	472
	2. Výnosy příštích období	121	215	152

Sestaveno dne:

25.6.2008

Právní forma účetní jednotky:

akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky:

pivovarnictví a sladovnictví

Podpisový záznam:

Příloha 5

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2007

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Pivovar a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	134 281	128 914
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	116 533	109 448
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	17 748	19 466
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	323 059	305 943
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	315 355	297 766
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 404	2 411
	3. Aktivace	07	5 300	5 766
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	246 799	241 693
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	126 436	122 004
B. 2.	Služby	10	120 363	119 689
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	94 008	83 716
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	62 585	58 526
C. 1.	Mzdové náklady	13	45 043	42 334
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	96	96
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 700	14 803
C. 4.	Sociální náklady	16	1 746	1 293
D.	Daně a poplatky	17	5 738	1 481
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	32 713	27 799
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	13 468	5 355
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	8 548	549
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	4 920	4 806
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	5 582	4 734
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 348	207
F. 2	Prodaný materiál	24	3 234	4 527
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-2 777	-17 818
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 162	4 663
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 705	11 613
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	3 092	7 399

Příloha 5

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	400	338
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	108	8
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	292	330
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	117	-39
X.	Výnosové úroky	42	665	1 269
N.	Nákladové úroky	43	3 394	4 749
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	32	42
O.	Ostatní finanční náklady	45	393	322
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	-2 867	-3 383
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	858	3 409
Q. 1.	- splatná	50		-37
Q. 2.	- odložená	51	858	3 446
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-633	607
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-633	607
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	225	4 016

Sestaveno dne:

26.6.2008

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Příloha 6

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31.12.2008 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Pivovar a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

IČ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	139 841	134 281
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	112 854	116 533
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	26 987	17 748
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	321 529	323 059
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	317 319	315 355
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 229	2 404
3	Aktivace	07	5 439	5 300
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	235 069	246 799
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	128 938	126 436
B. 2	Služby	10	106 131	120 363
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	113 447	94 008
C.	Osobní náklady	12	67 713	62 585
C. 1	Mzdové náklady	13	48 512	45 043
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	93	96
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16 897	15 700
C. 4	Sociální náklady	16	2 211	1 746
D.	Daně a poplatky	17	629	5 738
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	32 874	32 713
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	5 208	13 468
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	98	8 548
2	Tržby z prodeje materiálu	21	5 110	4 920
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	4 463	5 582
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		2 348
F. 2	Prodávý materiál	24	4 463	3 234
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	280	-2 777
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 505	4 162
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 315	4 705
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	11 886	3 092

Příloha 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	6 852	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	11 305	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	374	400
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	67	108
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	307	292
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-184	177
X.	Výnosové úroky	42	112	665
N.	Nákladové úroky	43	4 328	3 394
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	11	32
O.	Ostatní finanční náklady	45	334	393
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření $((\text{ř. } 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47)) /)$	48	-8 434	-2 867
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-1 655	858
Q. 1	-splatná	50	118	
Q. 2	-odložená	51	-1 773	858
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	5 107	-633
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	7	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1	-splatná	56		
S. 2	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-7	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	5 100	-633
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	3 445	225

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
24.06.09		

Příloha 6

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BILANCE) ke dni 31.12.2008 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Pivovar a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

IČ

označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	1 360 728	-430 971	929 757	1 036 473
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 160 283	-379 890	780 393	887 510
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	5 375	-5 216	159	115
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	56	-56		
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3	Software	007	1 038	-1 037	1	11
4	Ocenitelná práva	008	4 150	-4 123	27	63
5	Goodwill	009				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	131		131	41
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	758 583	-374 627	383 956	349 663
B. II. 1	Pozemky	014	14 044		14 044	14 044
2	Stavby	015	252 187	-77 991	174 196	173 310
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	398 436	-296 636	101 800	110 851
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	23		23	23
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	93 747		93 747	51 282
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	146		146	153
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	396 325	-47	396 278	537 732
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	169 117		169 117	168 889
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	182 075		182 075	175 637
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	7 894		7 894	158 754
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	37 239	-47	37 192	34 452
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Příloha 6

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	170 843	-51 081	119 762	119 167
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	29 555	-441	29 114	21 778
C. I. 1	Materiál	033	21 416	-441	20 975	12 841
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	3 768		3 768	3 811
3	Výrobky	035	2 799		2 799	3 837
4	Zvířata	036				
5	Zboží	037	1 571		1 571	1 260
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1		1	29
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	1 681		1 681	166
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	1 681		1 681	166
6	Dohadné účty aktivní	045				
7	Jiné pohledávky	046				
8	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	131 279	-50 640	80 639	93 272
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	51 571	-10 151	41 420	60 030
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6	Stát - daňové pohledávky	054				
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	6 532		6 532	4 992
8	Dohadné účty aktivní	056	29 125		29 125	17 621
9	Jiné pohledávky	057	44 051	-40 489	3 562	10 629
C. IV.	Finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	8 328		8 328	3 951
C. IV. 1	Peníze	059	2 581		2 581	1 844
2	Účty v bankách	060	5 747		5 747	2 107
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	29 602		29 602	29 796
D. I. 1	Náklady příštích období	064	29 440		29 440	29 630
2	Komplexní náklady příštích období	065				
3	Příjmy příštích období	066	162		162	166

Příloha 6

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	929 757	1 036 473
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	703 747	832 219
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	421 000	421 000
1	Základní kapitál	070	421 000	421 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	189 246	322 707
A. II. 1	Emisní ážio	074	41 590	41 590
2	Ostatní kapitálové fondy	075	100	100
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	147 556	281 017
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	5 499	5 610
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	5 031	5 031
3	Statutární a ostatní fondy	080	468	579
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	82 902	82 902
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	82 902	82 902
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/	084	5 100	
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	225 432	203 709
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3	Rezerva na daň z příjmů	089		
4	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	13 006	14 722
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092		
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3	Závazky - podstatný vliv	094		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6	Vydané dluhopisy	097		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8	Dohadné účty pasivní	099		
9	Jiné závazky	100	57	
10	Odložený daňový závazek	101	12 949	14 722

Příloha 6

označ	PASIVA	řad	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
a	b	c		
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	161 902	147 988
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	59 654	58 098
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	104		
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	2 968	2 809
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 566	1 599
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	11 926	11 367
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	13 620	22 277
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	2 890	11 430
11	Jiné závazky	113	69 278	40 408
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	50 524	40 999
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	9 552	14 298
2	Bankovní úvěry krátkodobé	116	40 972	26 701
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	578	545
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	333	330
2	Výnosy příštích období	120	245	215

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	přívodnictví a skladnictví

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
24.06.09		

Příloha 7

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Pivovar a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

IČ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	142 658	139 841
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	114 882	112 854
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	27 776	26 987
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	266 517	321 529
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	262 257	317 319
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-988	-1 229
3	Aktivace	07	5 248	5 439
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	183 889	235 069
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	98 026	128 938
B. 2	Služby	10	85 863	106 131
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	110 404	113 447
C.	Osobní náklady	12	61 832	67 713
C. 1	Mzdové náklady	13	45 396	48 512
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	84	93
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14 600	16 897
C. 4	Sociální náklady	16	1 752	2 211
D.	Daně a poplatky	17	2 607	629
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	32 344	32 874
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	6 793	5 208
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	346	98
2	Tržby z prodeje materiálu	21	6 447	5 110
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	6 023	4 463
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	71	
F. 2	Prodaný materiál	24	5 952	4 463
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-14 290	280
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 293	4 505
H.	Ostatní provozní náklady	27	18 423	5 315
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	12 551	11 886

Příloha 7

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		6 852
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		11 305
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	485	374
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	31	67
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	454	307
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-7	-184
X.	Výnosové úroky	42	46	112
N.	Nákladové úroky	43	4 861	4 328
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	18	11
O.	Ostatní finanční náklady	45	313	334
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-4 618	-8 434
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	5 360	-1 655
Q. 1	-splatná	50		118
Q. 2	-odložená	51	5 360	-1 773
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2 573	5 107
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	9	7
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1	-splatná	56		
S. 2	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-9	-7
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společným (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	2 564	5 100
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	7 924	3 445

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.06.10 10:43		

Příloha 7

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Pivovar a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

IČ

označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	1 339 585	-438 487	901 098	929 757
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 187 928	-401 696	786 232	780 393
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	5 394	-5 248	146	159
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	56	-56		
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3	Software	007	1 148	-1 055	93	1
4	Ocenitelná práva	008	4 150	-4 137	13	27
5	Goodwill	009				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	40		40	131
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	778 979	-396 408	382 571	383 956
B. II. 1	Pozemky	014	14 045		14 045	14 044
2	Stavby	015	285 188	-83 632	201 556	174 196
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	456 455	-312 776	143 679	101 800
4	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	23		23	23
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	23 268		23 268	93 747
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				146
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	403 555	-40	403 515	396 278
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	173 751		173 751	169 117
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	187 316		187 316	182 075
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	7 156		7 156	7 894
4	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	35 332	-40	35 292	37 192
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Příloha 7

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	124 124	-36 791	87 333	119 762
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	20 263	-163	20 100	29 114
C. I. 1	Materiál	033	13 048	-163	12 885	20 975
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	3 254		3 254	3 768
3	Výrobky	035	2 915		2 915	2 799
4	Zvířata	036				
5	Zboží	037	1 045		1 045	1 571
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1		1	1
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	1 397		1 397	1 681
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	1 397		1 397	1 681
6	Dohadné účty aktivní	045				
7	Jiné pohledávky	046				
8	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	94 331	-36 628	57 703	80 639
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	32 024	-10 603	21 421	41 420
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6	Stát - daňové pohledávky	054				
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4 910		4 910	6 532
8	Dohadné účty aktivní	056	26 008		26 008	29 125
9	Jiné pohledávky	057	31 389	-26 025	5 364	3 562
C. IV.	Finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	8 133		8 133	8 328
C. IV. 1	Peníze	059	2 119		2 119	2 581
2	Účty v bankách	060	6 014		6 014	5 747
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061				
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	27 533		27 533	29 602
D. I. 1	Náklady příštích období	064	27 532		27 532	29 440
2	Komplexní náklady příštích období	065				
3	Příjmy příštích období	066	1		1	162

Příloha 7

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	901 098	929 757
A	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	715 334	703 747
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	421 000	421 000
1	Základní kapitál	070	421 000	421 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	198 383	189 246
A. II. 1	Emisní ážio	074	41 590	41 590
2	Ostatní kapitálové fondy	075	100	100
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	156 693	147 556
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	5 781	5 499
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	5 287	5 031
3	Statutární a ostatní fondy	080	494	468
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	87 606	82 902
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	87 606	82 902
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) <i>(ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118))</i>	084	2 564	5 100
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	185 304	225 432
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3	Rezerva na daň z příjmů	089		
4	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	18 309	13 006
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092		
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3	Závazky - podstatný vliv	094		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6	Vydané dluhopisy	097		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8	Dohadné účty pasivní	099		
9	Jiné závazky	100		57
10	Odložený daňový závazek	101	18 309	12 949

Příloha 7

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	146 687	161 902
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	31 619	59 654
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	3 015	2 968
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 583	1 566
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	13 654	11 926
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	20 763	13 620
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	9 308	2 890
11	Jiné závazky	113	66 745	69 278
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	20 308	50 524
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	4 808	9 552
2	Bankovní úvěry krátkodobé	116	15 500	40 972
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	460	578
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	256	333
2	Výnosy příštích období	120	204	245

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	přívodnictví a skladovnictví

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.06.10		
10:43		

Tab. 4.2 – Hodnocení výkonnosti a hodnocení závažnosti silných a slabých stránek pivovaru

Hodnocené faktory SW	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení závažnosti					Průměr hodnocení výkonnosti	Průměr hodnocení závažnosti
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
S1			XX	X	X				XX	X	3,75	4,25
S2				X	XX				X	XX	4,75	4,75
S3			XX	XX				X	XX	X	3,5	4
S4			X	XX					XX		3,75	4
S5				XX	X				XX	X	4,25	4,25
S6					XXX				X	XX	5	4,75
S7				XX	X			X	XX	X	4,25	4
S8			X	XX	X				XX	XX	4	3
S9				XX	XX				XX	XX	4,5	4,5
W1	X	X	X	X		X	X	XX			2,5	2,25
W2		XX	X	X				X	X	XX	2,75	4,25
S3		XX	X	X					XX	XX	2,75	4,5
W4		XX	X	X				X	XX	X	2,75	4
W5		X	XX						XX	X	2,75	4,25
W6	XXX									XXX	1	5

Autor diplomové práce: Lenka Páleníková	X
Vedení pivovaru	X
Zaměstnanec provádějící administrativu	X
Zaměstnanec ve výrobě	X

Tab. 4.3 – Hodnocení síly vlivu a pravděpodobnosti výskytu příležitostí a hrozeb

hodnocené faktory OT	hodnocení síly vlivu					pravděpodobnost výskytu %				průměr síly vlivu	průměr prav-sti %
	1	2	3	4	5						
O1				X X	X X	60	80	100	70	4,5	77,5
O2			X	X	X X	40	55	85	80	4,25	65
O3				X X X	X	30	60	75	70	4,25	58,75
O4					X X X X	65	90	85	90	5	82,5
O5				X X	X X	35	85	100	75	4,5	73,75
T1					X X X X	35	85	95	90	5	76,25
T2					X X X X	75	95	95	95	5	90
T3			X	X X	X	55	50	85	90	4	70
T4				X	X X X	65	75	95	85	4,75	80
T5			X	X X	X	60	60	85	85	4	72,5
T6				X X X	X	45	60	75	75	4,25	63,75

Autor diplomové práce: Lenka Páleníková	X
Vedení pivovaru	X
Zaměstnanec provádějící administrativu	X
Zaměstnanec ve výrobě	X

Příloha 10

Tab. 4.6 – Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	pouze jeden dodavatel kvasnic									
Krátký popis krize:	pivovaru dodává pouze jeden dodavatel kvasnice, malá firma									
Stanovení pravděpodobnosti vzniku										
Stanovení období:	12 měsíců									
Odůvodnění:	dodavatel zkrachuje									
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,20									
Odůvodnění:	<div>- malá firma, obtížné obstát v konkurenci</div> <div>- dražší výstupní výrobky oproti konkurenci (ale kvalitnější)</div> <div>- pouze hotovostní platby</div>									
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
a) výrobní náklady				x						
b) odběratelé								x		
c) růst podniku				x						
d) objem výroby						x				
Průměrné bodové ohodnocení:	5,5 bodů									

Tab. 4.7 – Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	nízký počet zaměstnanců ve výrobě										
Krátký popis krize:	každý zaměstnanec má svou specializaci										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	12 měsíců										
Odůvodnění:	úzká specializace zaměstnanců na konkrétních pracovištích										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,10										
Odůvodnění:	- v případě výpadku zaměstnance obtížná náhrada - přepis služeb zaměstnanců, růst nákladů										
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady						x					
b) růst podniku					x						
c) objem výroby						x					
Průměrné bodové ohodnocení:	5,6 bodů										

Tab. 4.8 – Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	vyšší náklady										
Krátký popis krize:	výroba piva klasickým způsobem										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	6 měsíců										
Odůvodnění:	výroba speciálních piv, které leží ve sklepě delší dobu										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,60										
Odůvodnění:	- dlouhé zrání piva ve sklepě díky tradičním postupům										
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady								x			
b) růst podniku					x						
c) objem výroby							x				
Průměrné bodové ohodnocení:	6.7 bodů										

Tab. 4.9 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	manažerské schopnosti									
Krátký popis krize:	špatné rozhodnutí manažerů o množství piva									
Stanovení pravděpodobnosti vzniku										
Stanovení období:	3 měsíců									
Odůvodnění:	předpokládají podobný odbyt jako loňský rok									
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,65									
Odůvodnění:	<div>- v minulosti se tato špatná rozhodnutí již stala</div> <div>- ovlivněno například počasím, rozhodnutím odběratelů</div>									
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
a) výrobní náklady								x		
b) růst podniku						x				
c) objem výroby							x			
Průměrné bodové ohodnocení:	7 bodů									

Tab. 4.10 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	nízká propagace piva										
Krátký popis krize:	nízká propagace piva mimo region, může dojít ke snížení příjmů										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	12 měsíců										
Odůvodnění:	Nemožnost obsadit jiné trhy touto značkou piva										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,65										
Odůvodnění:	<div>- tradiční výroby piva a tím delší čas na zrání</div> <div>- nemožnost flexibilně reagovat na požadavky</div>										
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady					x						
b) růst podniku		x									
c) objem výroby		x									
Průměrné bodové ohodnocení:	3 body										

Tab. 4.11 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	rostoucí ceny vstupních surovin										
Krátký popis krize:	rostoucí ceny vody, plynu, elekt. energie										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	9 měsíců										
Odůvodnění:	očekávané navýšení ceny od dodavatelů										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,80										
Odůvodnění:	obdržení informací o tomto zvyšování od dodavatelů										
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady								x			
b) růst podniku						x					
c) objem výroby							x				
Průměrné bodové ohodnocení:	7 bodů										

Tab. 4.12 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	rostoucí ceny vstupních surovin										
Krátký popis krize:	rostoucí ceny chmele, sladu										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	10 měsíců										
Odůvodnění:	očekávané navýšení ceny od dodavatelů										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,80										
Odůvodnění:	obdržení informací o tomto zvyšování od dodavatelů										
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady							x				
b) růst podniku					x						
c) objem výroby					x						
Průměrné bodové ohodnocení:	5,7 bodů										

Tab. 4.13 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	nestabilita kurzu										
Krátký popis krize:	nepříznivě měnící se kurz zahraniční měny vůči Kč										
Stanovení pravděpodobnosti vzniku											
Stanovení období:	1 měsíc										
Odůvodnění:	změny probíhají každou chvíli										
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,725										
Odůvodnění:	předchozí zkušenosti s kurzy										
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faktory											
a) výrobní náklady				x							
b) růst podniku					x						
c) objem výroby						x					
Průměrné bodové ohodnocení:	5 bodů										

Tab. 4.14 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	nižší kupní síla zákazníků									
Krátký popis krize:	nižší dodávky piva pro odběratele, nižší zisky									
Stanovení pravděpodobnosti vzniku										
Stanovení období:	6 měsíců									
Odůvodnění:	podle průzkumů lidé šetří na horší časy									
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,6375									
Odůvodnění:	<div>- předchozí zkušenosti pivovaru</div> <div>- někteří zákazníci již nyní odebírají méně piva</div>									
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
a) výrobní náklady							x			
b) objem výroby						x				
c) růst podniku					x					
d) odběratelé							x			
Průměrné bodové ohodnocení:	6,25 bodů									

Tab. 4.15 - Schéma stanovení polohy ohnisek krize v matici

Označení ohniska krize:	vysoká konkurence									
Krátký popis krize:	veliké množství průmyslových pivovarů, které si nezakládají na tradiční výrobě piva a mohou obsadit trh, kde podniká pivovar									
Stanovení pravděpodobnosti vzniku										
Stanovení období:	24 měsíců									
Odůvodnění:	neustále se rozrůstající pivovary bez klasické výroby piva									
Pravděpodobnost, že krize vznikne (max. 1)	0,70									
Odůvodnění:	<div>- v tuto dobu mají některé jiné pivovary obsazený moravský kraj</div> <div>- ostatní pivovary si nezakládají na klasické výrobě</div>									
Stanovení účinků:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
a) výrobní náklady							x			
b) růst podniku						x				
a) objem výroby					x					
b) odběratelé							x			
Průměrné bodové ohodnocení:	6,25 bodů									